

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**PENGARUH KONFLIK PERANAN TERHADAP HASRAT  
PERSARAAN AWAL PEMIMPIN GURU: KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI MEDIATOR**



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2020**



Awang Had Salleh  
Graduate School  
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI**  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**NORHANA MOHAMAD SAAD**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of)

**PhD**

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**"PENGARUH KONFLIK PERANAN TERHADAP HASRAT PERSARAAN AWAL PEMIMPIN GURU:  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **30 Jun 2020.**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:*  
**June 30, 2020.**

Pengerusi Viva:  
(Chairman for VIVA)

**Assoc. Prof. Dr. Fauzi Hussin**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar:  
(External Examiner)

**Assoc. Prof. Dr. Aziah Ismail**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam:  
(Internal Examiner)

**Assoc. Prof. Dr. Tengku Faekah Tengku Ariffin**

Tandatangan  
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:  
(Name of Supervisor/Supervisors)

**Dr. Mua'azam Mohamad**

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh:

(Date) **June 30, 2020**

## **Kebenaran Mengguna**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat sepenuhnya untuk Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences diberi kebenaran untuk membuat sesalinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya bagi tujuan keserjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan perolehan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan keserjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

## Abstrak

Kementerian Pendidikan Malaysia amat komited memastikan guru berkhidmat sehingga tamat tempoh perkhidmatan. Namun, terdapat peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan guru. Kepuasan kerja hasil dari penyelesaian konflik peranan dilihat mendorong hasrat persaraan awal. Oleh itu, kajian terperinci perlu dilakukan untuk meneliti punca permasalahan tersebut. Kajian ini meneliti tahap konflik peranan (KP), kepuasan kerja (KK) dan hasrat persaraan awal (HPA) berdasarkan jantina dan umur, hubungan antara KP, KK dan HPA; serta menentukan sama ada KK sebagai mediator mempengaruhi hubungan antara KP dan HPA. Faktor-faktor penyebab yang lain juga dikaji. Data kuantitatif yang menggunakan soal selidik yang telah dilengkapi oleh 347 pemimpin guru sekolah menengah di negeri Kelantan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Manakala data kualitatif yang diperoleh melalui temu bual dengan tujuh orang pemimpin guru dianalisis secara tematik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa konflik peranan ( $M=4.06$ ,  $SP=.44$ ) dan hasrat persaraan awal ( $M=4.19$ ,  $SP=.41$ ) berada pada tahap tinggi manakala kepuasan kerja ( $M=3.89$ ,  $SP=.42$ ) pemimpin guru berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru berdasarkan jantina dan umur. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal; konflik peranan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal. Di samping itu, kepuasan kerja didapati memainkan peranan sebagai pengantara penting antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Analisis dapatan kualitatif mendapati faktor penyumbang lain adalah kurang kemahiran teknologi maklumat, masalah kesihatan, kewangan yang kukuh, inginkan kehidupan berkeluarga, pengisian masa yang lebih bermakna dan menceburi bidang lain. Dapatan kajian ini menyumbang kepada perkembangan teori konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam persekitaran pendidikan. Bagi mengurangkan hasrat persaraan awal, kajian ini mencadangkan agar kepuasan kerja, konflik peranan serta faktor-faktor lain sebagai penyumbang hendaklah diberi perhatian oleh pihak-pihak yang berkaitan.

**Kata Kunci:** Konflik Peranan, Kepuasan Kerja, Hasrat Persaraan Awal, Pemimpin guru.

## Abstract

The Ministry of Education Malaysia is committed to ensuring that teachers serve until the end of their service. However, there is an increase in the desire for early retirement among teachers. Job satisfaction resulting from the resolution of role conflicts is seen to encourage early retirement. Therefore, a detailed study was done to examine the cause of the problem. This study examined the level of role conflict (KP), job satisfaction (KK) and early retirement intentions (HPA) based on gender and age, the relationship between KP, KK and HPA; as well as determining whether KK as a mediator affects the relationship between KP and HPA. Other contributing factors were also studied. Quantitative data using questionnaires that have been completed by 347 secondary school teacher leaders in the state of Kelantan were analyzed using descriptive and inferential statistics. While the qualitative data obtained through interviews with seven teacher leaders were analyzed thematically. The findings of the study indicated that the role conflict ( $M=4.06$ ,  $SD=.44$ ) and early retirement intentions ( $M=4.19$ ,  $SD=.41$ ) were at a high level while job satisfaction ( $M=3.89$ ,  $SD=.42$ ) of teacher leaders was at a moderate level. The findings showed that there was no significant difference in the level of role conflict, job satisfaction and early retirement intentions among teacher leaders based on gender and age. There was a significant positive relationship between role conflict, job satisfaction and early retirement aspirations; role conflict and job satisfaction has a significant positive influence on early retirement intentions. In addition, the findings of this study indicated that job satisfaction played a role as an important mediator between role conflict and early retirement intentions. Qualitative findings analysis found other contributing factors were lack of information technology skills, health problems, financially stable, wanting family time, filling time meaningfully and venturing into other fields. The findings of this study contributed to the development of the theory of role conflict, job satisfaction and early retirement intentions. To reduce the desire for early retirement, this study suggested that job satisfaction, role conflict and other factors as contributors should be given attention by relevant parties.

**Keywords:** Role Conflict, Job Satisfaction, Early Retirement Intention, Teacher leaders.

## **Penghargaan**

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih saya ucapkan kepada Profesor Madya Dr. Yaakob bin Daud dan Dr. Mua'azam bin Mohamad selaku penyelia pertama dan penyelia kedua saya atas segala tunjuk ajar, bimbingan, dorongan dan nasihat yang telah diberi semasa menjalankan kajian ini. Penghargaan juga dirakamkan kepada Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia dan Pengarah Pelajaran Negeri Kelantan kerana memberi kebenaran bagi menjalankan kajian ini di sekolah-sekolah menengah di negeri Kelantan. Jutaan terima kasih kepada pengetua dan pemimpin sekolah di sekolah-sekolah menengah negeri Kelantan kerana telah memberi kerjasama padu semasa kajian ini dijalankan. Terima kasih juga kepada pensyarah-pensyarah UUM yang banyak memberikan panduan dan dorongan sepanjang pengajian ini. Hanya Allah S.W.T jua yang dapat membalas segala budi baik mereka. Akhir sekali, sekalung penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga nilainya terutamanya kepada suami tercinta, Wan Amri Faizal bin Wan Hamad kerana merestui dan meredhai saya untuk meneruskan perjuangan dalam pencarian ilmu dan sentiasa memberi dorongan dan semangat. Buat anak-anak tersayang iaitu Wan Muhd Hafizudin, Wan Ainul Mardhiah, Wan Daniel Hakimi, Wan Afif Luqman, Wan Amna Afifah dan Wan Anees Insyirah, kalian adalah pembakar semangat untuk saya meneruskan perjuangan dalam pengajian sehingga ke peringkat ini. Terima kasih kepada kedua ayah bonda yang sentiasa menitip doa kudus yang berterusan. Akhir sekali, terima kasih kepada seluruh ahli keluarga serta sahabat-sahabat seperjuangan yang telah banyak membantu dan mengorbankan masa sepanjang pengajian ini. Sesungguhnya, tanpa jasa baik, sokongan moral dan bimbingan anda semua, saya tidak akan dapat menyiapkan tesis PhD ini dengan jaya dan sempurna.

# Senarai Isi Kandungan

## Muka surat

Kebenaran Mengguna.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Penghargaan.....	iv
Senarai Isi Kandungan.....	v
Senarai Jadual.....	x
Senarai Rajah.....	xiii
Senarai Lampiran.....	xiv
Senarai Singkatan.....	xv
<b>BAB SATU PENGENALAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	4
1.3 Pernyataan Masalah.....	11
1.4 Tujuan Kajian.....	18
1.5 Objektif Kajian.....	18
1.6 Persoalan Kajian.....	19
1.7 Hipotesis Kajian.....	20
1.8 Kerangka Teoretikal Kajian.....	25
1.8.1 Teori Pemuliharaan Sumber ( <i>Conservation of Resources</i> ).....	26
1.8.2 Teori Konflik Peranan.....	27
1.8.3 Teori Kepuasan Kerja.....	27
1.8.4 Teori Hasrat Persaraan Awal.....	28
1.9 Kerangka Konseptual Kajian.....	30
1.10 Kepentingan Kajian.....	32
1.11 Batasan Kajian.....	35
1.12 Definisi Istilah dan Operasional.....	36
1.12.1 Pemimpin guru.....	36
1.12.2 Konflik peranan.....	37
1.12.3 Kepuasan kerja.....	37
1.12.4 Hasrat Persaraan Awal.....	38
1.13 Rumusan.....	38



<b>BAB DUA TINJAUAN LITERATUR.....</b>	<b>40</b>
2.1 Pendahuluan .....	40
2.2 Definisi dan Konsep Peranan.....	42
2.3 Konflik Peranan.....	44
2.3.1 Konsep Konflik Peranan.....	44
2.3.2 Teori Konflik Peranan.....	46
2.3.3 Dimensi Konflik Peranan.....	49
2.3.4 Kajian Lepas Berkaitan Konflik Peranan.....	53
2.4 Hasrat Persaraan Awal.....	62
2.4.1 Konsep Hasrat Persaraan Awal.....	62
2.4.2 Teori Hasrat Persaraan Awal.....	63
2.4.3 Faktor-faktor Mempengaruhi Hasrat Persaraan Awal.....	67
2.4.4 Kajian Lepas Berkaitan Hasrat Persaraan Awal.....	71
2.5 Kepuasan Kerja.....	78
2.5.1 Konsep Kepuasan Kerja.....	78
2.5.2 Teori Kepuasan Kerja.....	80
2.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	83
2.5.4 Faktor-faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	91
2.5.5 Kajian Lepas Berkaitan Kepuasan Kerja.....	95
2.6 Kajian-kajian Perkaitan.....	98
2.6.1 Kajian Berkaitan Faktor Demografi.....	98
2.6.2 Perkaitan antara Konflik Peranan dan Hasrat Persaraan Awal	103
2.6.3 Perkaitan antara Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja.....	107
2.6.4 Perkaitan antara Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal.	115
2.7 Rumusan.....	120
<b>BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN.....</b>	<b>122</b>
3.1 Pendahuluan.....	122
3.2 Reka Bentuk Kajian.....	122
3.3 Populasi dan Pensampelan.....	125
3.3.1 Populasi Kajian.....	125
3.3.2 Pemilihan Lokasi Kajian.....	125
3.3.3 Pemilihan Pemimpin Guru.....	131

3.4	Alat Ukur Kajian.....	132
3.4.1	Soal Selidik.....	132
3.4.2	Temu bual.....	137
3.5	Analisis Kesahan.....	139
3.6	Kajian Rintis.....	141
3.6.1	Pengimbasan Data ( <i>Data Screening</i> ).....	143
3.6.2	Analisis Faktor.....	144
3.6.2.1	Analisis Faktor Konflik Peranan.....	145
3.6.2.2	Analisis Faktor Kepuasan Kerja.....	148
3.6.2.3	Analisis Faktor Hasrat Persaraan Awal.....	154
3.6.3	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen.....	155
3.6.4	Dapatan Temu bual Kajian Rintis.....	162
3.7	Prosedur Pemungutan Data Kajian Sebenar.....	163
3.8	Penyemakan Data Kajian Sebenar.....	167
3.8.1	Pentaksiran Data Terpencil ( <i>Outliers</i> ).....	168
3.8.2	Ujian Normaliti.....	169
3.9	Prosedur Menganalisis Data Kajian Sebenar.....	169
3.9.1	Statistik Deskriptif.....	169
3.9.2	Statistik Inferensi.....	170
3.10	Analisis Dapatan Kualitatif.....	175
3.11	Rumusan.....	177
	<b>BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN.....</b>	<b>179</b>
4.1	Pendahuluan .....	179
4.2	Maklumat Demografi Responden.....	179
4.3	Tahap Konflik Peranan dalam Kalangan Pemimpin Guru .....	182
4.4	Tahap Kepuasan Kerja dalam Kalangan Pemimpin Guru .....	183
4.5	Tahap Hasrat Persaraan Awal dalam Kalangan Pemimpin Guru....	185
4.6	Pengujian Hipotesis Kajian.....	186
4.6.1	Perbezaan Tahap Konflik Peranan.....	186
4.6.1.1	Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Jantina.....	187
4.6.1.2	Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Umur.....	188

4.6.2 Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja.....	190
4.6.2.1 Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina.....	190
4.6.2.2 Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Umur.....	192
4.6.3 Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal.....	193
4.6.3.1 Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Jantina.....	194
4.6.3.2 Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Umur.....	194
4.7 Penilaian Model Laluan PLS-SEM.....	195
4.8 Keputusan Penilaian PLS-SEM Model Pengukuran.....	196
4.8.1 Kebolehpercayaan Item.....	198
4.8.2 Ujian Multikolinearan ( <i>Multicollinearity Test</i> )	198
4.8.3 Kebolehpercayaan Komposit dan Cronbach's Alpha.....	199
4.8.4 Kebolehpercayaan Ketekalan Dalaman.....	200
4.8.5 Kesahan Konvergen.....	204
4.8.6 Kesahan Diskriminan.....	205
4.8.6.1 Kesahan Diskriminan Konstruk Peringkat Pertama...	206
4.8.6.2 Kesahan Diskriminan Konstruk Peringkat Kedua....	208
4.9 Penilaian Keputusan PLS-SEM Model Struktural.....	209
4.9.1 Hubungan Konflik Peranan, Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal.....	211
4.9.2 Pengaruh Dimensi Konflik Peranan Terhadap Hasrat Persaraan Awal.....	215
4.9.3 Pengaruh Dimensi Kepuasan Kerja Terhadap Hasrat Persaraan Awal.....	216
4.10 Pengujian Pengantaraan ( <i>Mediation</i> ).....	217
4.10.1 Pengaruh Mediator kepuasan kerja terhadap Hubungan Konflik Peranan dengan Hasrat Persaraan Awal dalam kalangan pemimpin guru.....	218
4.10.2 Jenis Kesan Pengantaraan dan Magnitud.....	219

4.11 Penilaian Pekali Penentuan.....	220
4.12 Penilaian Kesan Saiz ( $f^2$ ).....	222
4.13 Penilaian Ramalan Kerelevanan.....	223
4.14 Rumusan Bagi Pengujian Hipotesis Kajian.....	224
4.15 Faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru.....	226
4.16 Rumusan.....	242
<b>BAB LIMA PERBINCANGAN DAN RUMUSAN.....</b>	<b>244</b>
5.1 Pendahuluan.....	244
5.2 Ringkasan Kajian.....	244
5.3 Perbincangan.....	246
5.3.1 Tahap Konflik Peranan, Kepuasan Kerja Dan Hasrat Persaraan Awal Pemimpin Guru.....	246
5.3.2 Perbezaan Tahap Konflik Peranan, Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi.....	253
5.3.3 Hubungan Konflik Peranan, Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal Pemimpin Guru.....	262
5.3.4 Pengaruh Dimensi Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja Terhadap Hasrat Persaraan Awal.....	273
5.3.5 Kepuasan Kerja Pemimpin Guru Berperanan Selaku Pemboleh Ubah Mediator Kepada Hubungan Antara Konflik Peranan Dengan Hasrat Persaraan Awal.....	281
5.3.6 Faktor-faktor Penyumbang kepada Hasrat Persaraan Awal.....	284
5.4 Rumusan Kajian.....	291
5.5 Sumbangan Kajian.....	294
5.6 Cadangan Kajian Akan Datang.....	306
5.7 Kesimpulan.....	308
<b>RUJUKAN.....</b>	<b>311</b>

## Senarai Jadual

Jadual 1.1	Bilangan guru sekolah menengah di Malaysia yang telah bersara mengikut opsyen (2013 – 2017)	12
Jadual 1.2	Bilangan guru sekolah menengah di Kelantan yang telah bersara mengikut opsyen (2015 -2018)	13
Jadual 2.1	Kesan Psikologi, fisiologi dan kesan-kesan lain akibat tekanan pekerjaan	54
Jadual 2.2	Faktor <i>Hygiene</i> dan Faktor <i>Motivator</i>	83
Jadual 2.3	Sembilan Dimensi Kepuasan Kerja	86
Jadual 3.1	Ringkasan Terperinci Populasi dan Sampel Kajian	128
Jadual 3.2	Bilangan Sekolah Kajian	130
Jadual 3.3	Instrumen Asal Kajian dan Bilangan Item	133
Jadual 3.4	Senarai Item Bahagian A: Konflik Peranan	134
Jadual 3.5	Senarai Item Bahagian B: Kepuasan Kerja	135
Jadual 3.6	Senarai Item Bahagian C: Hasrat Persaraan Awal	137
Jadual 3.7	<i>KMO</i> dan <i>Bartlett's Test</i> Untuk Konflik Peranan	145
Jadual 3.8	Nilai <i>Factor Loading</i> , <i>Eigenvalue</i> dan <i>Variance Explained</i> Bagi Dimensi utama Konflik Peranan	146
Jadual 3.9	<i>KMO</i> dan <i>Bartlett's Test</i> Untuk Kepuasan Kerja	148
Jadual 3.10	Nilai <i>Factor Loading</i> , <i>Eigenvalue</i> dan <i>Variance Explained</i> Bagi Dimensi utama Kepuasan Kerja	151
Jadual 3.11	<i>KMO</i> dan <i>Bartlett's Test</i> Untuk Hasrat Persaraan Awal	154
Jadual 3.12	Analisis Faktor Hasrat Persaraan Awal	154
Jadual 3.13	Nilai Kebolehpercayaan bagi Pemboleh ubah Konflik Peranan Selepas Analisis Faktor	155
Jadual 3.14	Nilai Kebolehpercayaan bagi Pemboleh ubah Kepuasan Kerja Pemimpin Guru Selepas Analisis Faktor	156
Jadual 3.15	Nilai Kebolehpercayaan bagi Pemboleh ubah Hasrat Persaraan Awal Selepas Analisis Faktor	156

Jadual 3.16	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	157
Jadual 3.17	Spesifikasi Instrumen Yang Akan Digunakan Untuk Kajian Sebenar	158
Jadual 3.18	Kerangka Soalan Temu Bual	162
Jadual 3.19	Maklum Balas Responden dan Kadar Pulangan Mengikut Daerah	166
Jadual 3.20	Ringkasan Maklumat Bilangan Soal Selidik yang Digunakan dalam Kajian	167
Jadual 3.21	Tahap Analisis Min	170
Jadual 3.22	Soalan Kajian, Hipotesis Kajian dan Analisis Statistik	174
Jadual 4.1	Taburan Responden mengikut Jantina, Umur, Kelulusan Akademik, Pengalaman Mengajar, Bidang Pengajaran, Jawatan Yang Disandang dan Aspek Hasrat Persaraan Awal	180
Jadual 4.2	Tahap Konflik Peranan	183
Jadual 4.3	Tahap Kepuasan Kerja	184
Jadual 4.4	Tahap Hasrat Persaraan Awal	185
Jadual 4.5	Ujian-t: Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Jantina	187
Jadual 4.6	Ujian-t: Perbezaan Tahap Dimensi Konflik Peranan Berdasarkan Jantina	187
Jadual 4.7	Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Umur	188
Jadual 4.8	Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Dimensi Konflik Peranan Berdasarkan Umur	189
Jadual 4.9	Ujian-t: Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina	190
Jadual 4.10	Ujian-t: Perbezaan Tahap Dimensi Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina	191
Jadual 4.11	Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Umur	192
Jadual 4.12	Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Dimensi Kepuasan Kerja Berdasarkan Umur	192
Jadual 4.13	Ujian-t: Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Jantina	194
Jadual 4.14	Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Umur	194

Jadual 4.15	Nilai Toleransi dan <i>Variance Inflated Factor (VIF)</i>	199
Jadual 4.16	Kebolehpercayaan Komposit dan <i>Cronbach's Alpha</i>	200
Jadual 4.17	<i>Standardized Loading, Kebolehpercayaan Komposit (CR)</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	201
Jadual 4.18	Keputusan <i>CFA</i> bagi Model Pengukuran	205
Jadual 4.19	Kriteria <i>Fornell-Larcker</i> (Peringkat Pertama)	207
Jadual 4.20	Nisbah <i>Heterotrait-Monotrait</i> (Peringkat Pertama)	207
Jadual 4.21	Kriteria <i>Fornell-Larcker</i> (Peringkat Kedua)	208
Jadual 4.22	Nisbah <i>Heterotrait-Monotrait</i> (Peringkat Kedua)	208
Jadual 4.23	Penilaian Kesignifikan dan Kerelevanan Hubungan Dalam Model Struktural	211
Jadual 4.24	Penilaian Kesignifikan dan Kerelevanan Hubungan Dalam Model Struktural Peringkat Pertama	213
Jadual 4.25	Dapatan Analisis Pengujian Perantaraan ( <i>Mediation</i> )	218
Jadual 4.26	Jenis Kesan Pengantaraan dan Magnitud	220
Jadual 4.27	Tafsiran Nilai $R^2$	221
Jadual 4.28	Penilaian Pekali Penentuan, $R^2$	221
Jadual 4.29	Tafsiran Nilai Kesan Saiz, $f^2$	222
Jadual 4.30	Penilaian Kesan Saiz, $f^2$	222
Jadual 4.31	Penilaian <i>Stone-Geisser Predictive Relevance, Q^2</i>	223
Jadual 4.32	Rumusan Bagi Keputusan Pengujian Hipotesis	224

## Senarai Rajah

Rajah 1.1	Kerangka Teoretikal Kajian	30
Rajah 1.2	Kerangka Konseptual Kajian	31
Rajah 2.1	Hubungan antara konflik peranan dengan tekanan kerja, kejelasan peranan dan kepuasan kerja	46
Rajah 2.2	Faktor yang mempengaruhi konflik peranan	47
Rajah 2.3	Faktor Penyebab dan Proses Persaraan	66
Rajah 2.4	Keperluan Hieraki Maslow	81
Rajah 3.1	Rangka Analisis Data Kualitatif	177
Rajah 4.1	Ringkasan Prosedur Penilaian Model PLS-SEM	195
Rajah 4.2	Penilaian Model Pengukuran	197
Rajah 4.3	Model Struktural Peringkat Kedua ( <i>Second Order</i> )	210
Rajah 4.4	Model Struktural Peringkat Pertama ( <i>First Order</i> )	214
Rajah 4.5	Kesan Pengantaraan	219
Rajah 5.1	<i>Importance-Performance Map</i> Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja terhadap Hasrat Persaraan Awal	302
Rajah 5.2	<i>Importance-Performance Map</i> Berdasarkan Dimensi Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja Terhadap Hasrat Persaraan Awal	303
Rajah 5.3	Cadangan Model Kajian Akan Datang	308



## Senarai Lampiran

Lampiran A	Ujian Normaliti (Histogram)	343
Lampiran B	Jadual Muatan Silang ( <i>Cross Loading Table</i> )	344
Lampiran C	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Konflik Peranan	346
Lampiran D	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Kepuasan Kerja	347
Lampiran E	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Hasrat Persaraan Awal	348
Lampiran F	Soal Selidik Kajian	349
Lampiran G	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian oleh EPRD	354
Lampiran H	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian oleh JPN Kelantan	355



## Senarai Singkatan

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BPDPP	Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CM	<i>Coaching and Mentoring</i>
COR	<i>Conservation of Resources</i>
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
ELIT	<i>Educational Leader and Instructional Team</i>
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait</i>
IPMA	<i>Importance- Performance Map</i>
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPPK	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan
LW	<i>Learning walk</i>
MLT	<i>Middle Leader Team</i>
PdPc	Pembelajaran dan Pemudahcaraan
PLC	<i>Professional Learning Community</i>
PLS	<i>Partial Least Square</i>
PPB	Pembangunan Profesional Berterusan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
SIP+	<i>School Improvement Partners</i>

SISC+	<i>School Improvement Speacialist Coach</i>
SKPMg2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2
SLT	<i>Senior Leader Team</i>
TSS	<i>Teacher Sharing Session</i>
VIF	<i>Variance Inflated Factor</i>



# **BAB SATU**

## **Pengenalan**

### **1.1 Pendahuluan**

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 adalah satu manifestasi transformasi pendidikan yang bersifat komprehensif dan dinamik untuk meningkatkan kualiti pendidikan dan keberhasilan murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015; Muhyiddin Mohd Yasin, 2015a). Banyak perubahan yang berlaku dalam pendidikan selaras dengan keperluan Revolusi Industri 4.0 (*IR4.0*) menyebabkan pihak KPM inginkan kepimpinan sekolah khasnya guru-guru bersedia meningkatkan kemahiran berinteraksi antara jaringan dan komunikasi dengan lebih berkesan (KPM, 2018). Perubahan yang berlaku dalam bidang pendidikan mempunyai matlamat untuk menghasilkan modal insan yang berilmu, kreatif, inovatif dan berketrampilan (Muhyiddin Mohd Yasin, 2015b). Justeru bagi merealisasikan hasrat tersebut, pihak kepimpinan sekolah dan guru-guru perlu memahami pertambahan peranan dan bersedia menghadapi perubahan secara positif.

Sistem pendidikan di Malaysia sentiasa berhadapan dengan perubahan dan tuntutan semasa (Rabindarang, Bing & Yin, 2015) rentetan perkembangan pesat bidang teknologi dan komunikasi (Stewart, 2012). Tambahan pula, keperluan untuk tenaga kerja pada abad akan datang kini berada di tahap pendidikan menengah menyebabkan mereka seharusnya bersedia dengan keperluan tenaga kerja di era Revolusi Industri 4.0. Sebagai pelaksana perubahan di barisan hadapan, guru adalah faktor berasaskan sekolah yang paling penting bagi menentukan kejayaan dalam proses perubahan (Fullan, 2010; Tai & Omar, 2017). Oleh itu, guru yang mempunyai banyak

pengalaman dan kepakaran sedia ada diharap mampu membantu kepimpinan utama sekolah sebagai pemimpin guru yang menjadi pengantara beberapa pihak bagi memacu kecemerlangan sekolah.

Sebagai langkah menjadikan profesion keguruan sebuah profesion dinamik, penambahbaikan kualiti guru telah dilaksanakan antaranya meluaskan sokongan terhadap barisan kepimpinan sekolah (KPM, 2018). Justeru, keterlibatan penolong-penolong kanan, guru-guru kanan, ketua panitia dan guru-guru yang berpengalaman dan mempunyai jawatan di peringkat sekolah mendapat bimbingan dan pementoran secara berkala oleh Rakan *ELIT* (*Educational Leader and Instructional Team*) yang terdiri daripada *School Improvement Partners* (*SIP+*) dan *School Improvement Specialist Coach* (*SISC+*) memberi impak positif ke arah ketekalan kualiti sepanjang perkhidmatan serta meningkatkan tahap kepuasan kerja mereka sekaligus dapat memacu perubahan di sekolah (KPM, 2018).

Pihak KPM juga telah melakukan usaha penjenamaan baharu bagi memastikan individu yang memilih profesion keguruan adalah yang benar-benar berminat dan berkecenderungan bagi menjayakan aspirasi pendidikan di Malaysia (PPPM, 2013-2025). Namun begitu, ramai dalam kalangan pemimpin guru melahirkan ketidakpuasan kerja dan berhasrat untuk meninggalkan profesion yang pada asalnya dipilih atas dasar minat dan ingin menyumbang kepada masyarakat (Van Scheers & Wiid, 2011). Malah, terdapat ramai dalam kalangan pemimpin guru yang berhasrat untuk bersara lebih awal berbanding meneruskan khidmat sehingga tamat tempoh perkhidmatan mereka (Appiah-Agyekum, Suapin & Pephrah, 2013). Usaha untuk mengekalkan sumber berharga organisasi iaitu guru-guru yang mempunyai kemahiran, pengalaman dan

kepakaran untuk meneruskan kejayaan dan kecemerlangan sekolah pada masa kini menjadi semakin mencabar (Chabaya, Tshephe & Molotsi, 2014). Ini adalah kerana kebanyakan guru yang mempunyai pengalaman dan berkecemerlangan daripada segi kecekapan dilantik oleh pihak sekolah untuk memikul pelbagai peranan kepemimpinan yang mencabar seperti penyedia sumber, pakar instruksional, pakar kurikulum, pengurus kelas, fasilitator pembelajaran, mentor, pemimpin pasukan sekolah dan pembimbing data (Harrison & Killion, 2007).

Terdapat banyak perjawatan yang wujud di sekolah melibatkan lantikan dalaman dan tidak mempunyai insentif khas sebagai elaun tanggungjawab sepanjang menjalankan pelbagai peranan (KPM, 1990). Keperluan melaksana pelbagai peranan di sekolah tanpa imbuhan atau bayaran galakan mungkin menjejaskan motivasi kerja sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja. Justeru, konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan dan perbezaan jangkaan pelbagai pihak yang perlu dipenuhi telah mencetuskan hasrat persaraan awal sebagai batu loncatan untuk melepaskan diri daripada konflik tersebut (Clark, Mavromaras & Wei, 2014; Mafukata & Mudau, 2016; Tippens, Ricketts, Morgan, Navarro & Flanders, 2013). Sehubungan itu, aliran peningkatan yang tinggi terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan guru di sekolah menengah semakin ketara (Unit Pasca Pencen JPA, 2018). Hal ini menjadikan satu keperluan untuk menjalankan kajian terperinci bagi meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Permintaan untuk persaraan di kebanyakan negara barat berlaku akibat peningkatan peratus populasi pekerja yang semakin meningkat usia (Mansour & Tremblay, 2018; Meng, Sundstrup & Andersen, 2020). Kajian di peringkat antarabangsa mendapati umur persaraan wajib dilanjutkan dan kerajaan amat menggalakkan pekerja terus tetap bekerja sehingga tamat tempoh perkhidmatan wajib bagi menjimatkan kos ekonomi negara (Ilmarinen & Tuomi, 2004; Meng et al., 2020). Ini adalah kerana persaraan awal akan memburukkan lagi ekonomi negara yang terpaksa berhadapan dengan bayaran persaraan awal pekerja serta kos yang tinggi untuk melatih dan mengambil pekerja baru bagi menggantikan tempat yang kosong (Von Bonsdorff, 2009; 2016).

Umur persaraan wajib di kebanyakan negara barat adalah 65 tahun (Topa, Depolo & Alcover, 2018; Von Bonsdorff, 2009; Von Bonsdorff, Huuhtanen, Tuomi & Seitsamo, 2010). Pelbagai usaha proaktif telah diambil bagi membendung masalah peningkatan hasrat persaraan awal yang dikatakan menjejaskan ekonomi negara akibat peruntukan yang banyak untuk membayar pencen selain negara kehilangan sumber berharga yang berpengalaman dan berkepakaran bagi meningkatkan ekonomi negara (Philips, Andrews & Hickman, 2014; Von Bonsdorff, 2009). Oleh itu, kajian tentang faktor-faktor yang dapat mengurangkan hasrat persaraan awal banyak dilakukan bagi mengekalkan pekerja di sektor pekerjaan (Brown, Carr, Fleischmann, Xue & Stansfeld, 2019; Meng et al., 2020).

Merujuk data di Jabatan Statistik Malaysia purata umur dalam pasaran kerja di Malaysia menurun sebanyak 0.1 peratus pada tahun 2020 berbanding tahun 2019 manakala umur tua melebihi 65 tahun meningkat sebanyak 0.3 peratus (Jabatan Statistik Malaysia, 2020). Selari dengan data tersebut, peningkatan populasi penjawat awam di Malaysia yang berumur lebih 60 tahun dan berisiko untuk bersara pada tahun 2020 amat ketara dan situasi ini dijangka terus meningkat pada tahun 2040 (Jabatan Statistik Malaysia, 2010). Oleh yang demikian sistem persaraan penjawat awam termasuk guru-guru di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sentiasa mengalami perubahan bagi tujuan penambahbaikan (JPA, 2003).

Bermula tahun 1991, opsyen persaraan wajib adalah pada umur 55 atau 56 tahun. Walau bagaimanapun persaraan awal boleh dibuat setelah berumur 40 tahun dan pemberian ganjaran pencen akan diberikan selepas berumur 45 tahun. Kemudian, bermula Oktober 2001 umur persaraan wajib ditingkatkan daripada 55 tahun kepada 56 tahun, seterusnya bermula Julai 2008 umur persaraan wajib telah dilanjutkan kepada 58 tahun. Bermula 1 Januari 2012, umur persaraan wajib telah ditingkatkan kepada 60 tahun. Perubahan dalam penetapan umur persaraan wajib memberi pilihan kepada setiap individu bergantung kepada keperluan dan kemampuan mereka untuk berkhidmat dalam suatu tempoh yang sesuai. Meskipun umur persaraan wajib adalah 60 tahun namun ruang kepada mereka yang mempunyai hasrat persaraan awal masih ada sekiranya ingin menamatkan perkhidmatan lebih awal (JPA, 2012).

Aliran peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan guru sekolah menengah semakin ketara bermula tahun 2013 lagi (JPA, 2018). Persoalannya, adakah peningkatan terhadap hasrat persaraan awal disebabkan oleh faktor persekitaran



pekerjaan yang semakin mencabar dan membebankan atau terdapatnya faktor-faktor personal yang lain. Hal ini adalah disebabkan khidmat pemimpin guru yang berpengalaman, berkemahiran dan mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing amat diperlukan untuk memastikan kelangsungan kecemerlangan sekolah serta kemenjadian murid sehingga kepada umur persaraan wajib (KPM, 2018; NAHT, 2019). Namun sejak kebelakangan ini, kebanyakan pemimpin guru lebih cenderung kepada hasrat persaraan awal sehingga sekolah kehilangan sumber yang sangat berharga ini (JPA, 2018, Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan, 2018).

Tidak dapat dinafikan perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan menuntut penambahan peranan pemimpin guru yang melibatkan pelbagai reaksi dan situasi kerja yang wujud dalam organisasi sekolah (Rabindarang et al., 2015). Antara situasi kerja yang sering dibincangkan adalah berkaitan kepuasan kerja, tekanan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Rabindarang et al., 2015). Pemimpin guru tidak terkecuali daripada berhadapan dengan konflik peranan apabila berhadapan dengan tuntutan kerja berganda yang tidak sesuai antara satu sama lain (Banda & Mutambo, 2016; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Mohd Faizal Hassan, Hamidah Sulaiman & Ghazali Sulaiman, 2018; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Perkara ini sering berlaku apabila pemimpin guru yang biasanya berperanan sebagai penghubung antara pemimpin atasan dan guru-guru serta pelajar sering berhadapan dengan pelbagai peranan yang perlu dilaksanakan secara serentak (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019). Kegagalan menyempurnakan semua tugas dalam tempoh masa dan sumber yang terhad turut memberikan tekanan emosi (Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohamed Rashid, 2016).

Kepuasan kerja adalah elemen penting bagi memastikan segala keperluan dapat dipenuhi, individu berasa selesa dengan tugas dan tanggungjawab yang diberi sekaligus meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi (Anjilus, Roslee Talip & Singh, 2019; Chang, 2009; Ilham Ismail, 2015). Kajian oleh Anjilus et al. (2019) mendapati kepuasan kerja guru-guru akademik Tingkatan Enam dipengaruhi oleh faktor-faktor berkaitan sokongan rakan sekerja, bidang tugas, gaji, kenaikan pangkat dan prosedur kerja. Selain itu, kepuasan kerja turut menyumbang kepada keberkesanan kualiti kepimpinan guru agar tetap berkhidmat sehingga tamat tempoh perkhidmatan (Fatimah Affendi, 2014; Mazlina Sulaiman, 2014; Struyven & Vanthournout, 2014). Tambahan pula individu yang seronok bekerja akan lebih produktif (Lise & Judge, 2004) dan puas hati bekerja apabila tidak wujud konflik peranan dalam diri mereka meliputi sumber yang mencukupi, komunikasi yang baik dan tidak berlaku pertindihan kerja kerana mengikut spesifikasi peranan dalam kedudukan hieraki organisasi (Montgomery, 2011).

Kepuasan kerja turut dilihat sebagai faktor penting untuk semua organisasi sama ada sektor awam atau swasta (Getahun, Tefara & Burichew, 2016). Malah kepuasan kerja turut memberi kesan kepada kesihatan dan kesejahteraan pekerja, hubungan antara rakan sekerja dan kecekapan organisasi secara keseluruhannya (Getahun et al., 2016; Liu, Borg & Spector, 2004; Syed Kamaruzaman Syed Ali, Mohd Faithal Hassan & Habib Mat Som, 2017). Sebagaimana dapatan Brown dan Sargeant (2007) mendapati kepuasan kerja boleh meninggalkan kesan negatif apabila tidak dipenuhi seperti produktiviti kurang berkesan, ponteng kerja atau datang lewat. Sebaliknya kepuasan kerja boleh memberikan semangat untuk melakukan kerja dengan berkesan, setia, tepat masa, sangat komited terhadap kerja serta ingin kekal dalam organisasi (Brown

& Sargeant, 2007). Justeru kepuasan kerja merupakan satu keperluan yang mesti dipenuhi dan difahami oleh pihak pengurusan sumber manusia bagi organisasi pendidikan seperti universiti dan sekolah (Almutairi, 2013; Maqsood et al., 2017; Mohamad Fuad Ishak, Ab. Halim Tamuri, Suhana Mohamed Lip, Sapie Sabilan, Zetty Norzuliana Rashed & Suziana Hanini Sulaiman, 2015; Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussain, 2018).

Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dalam kajian mereka terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah di Daerah Pasir Gudang, Johor mendapati konflik peranan, bebanan peranan dan kekaburan peranan merupakan keadaan yang sukar diatasi oleh guru. Dalam kajian tersebut, mereka mendapati guru masih terbeban dengan tugas pengkeranian dan pentadbiran yang meliputi jumlah jam bekerja, tanggungjawab yang perlu dilaksanakan, pekerjaan rutin dan bukan rutin yang melampaui keupayaan dan kemampuan untuk dilakukan dalam satu masa. Kajian yang sama turut dilakukan oleh Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (KPPK) yang mendapati guru-guru masih berhadapan dengan tugas-tugas yang tidak relevan dan membebankan (KPPK, 2019). Guru-guru yang bersikap positif terhadap kerjaya masih mampu memberikan hasil penyelesaian terbaik sekaligus meningkatkan kepuasan kerja berbanding mereka yang menganggap tugas tersebut sebagai bebanan sehingga mengurangkan tahap kepuasan kerja (Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018).

Kajian di luar negara oleh Tippens et al. (2013) turut mendapati guru-guru bidang sains pertanian lebih selesa dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi apabila dapat membimbing pelajar-pelajar di dalam kelas berbanding melakukan tugas bukan

rutin terutamanya melibatkan tugas pengkeranian dan pentadbiran. Guru yang diberikan tugas mengajar yang banyak dalam tempoh sehari tanpa tugas bukan rutin menunjukkan tahap kepuasan kerja mereka adalah tinggi. Namun sebaliknya, mereka mendapati tahap konflik peranan yang tinggi dalam kalangan guru-guru yang merasa terbeban kerana perlu menguruskan stok, mengatur jadual bertugas dan bertugas di luar masa persekolahan sehingga menjejaskan masa yang sepatutnya diluangkan bersama keluarga di rumah. Hal ini menunjukkan fokus bidang tugas utama guru iaitu mengajar dan membimbing pelajar tanpa tugas yang tidak relevan ternyata memberikan kepuasan kerja dan mengurangkan konflik peranan (NAHT, 2019).

Sebagaimana perjawatan dalam struktur pentadbiran sekolah meliputi guru-guru yang dilantik sebagai pemimpin pertengahan antaranya penolong kanan, guru kanan dan ketua-ketua panitia yang tidak kesemua diberikan elaun tanggungjawab (KPM, 1990). Misalnya ketua panitia dan setiausaha unit-unit kecemerlangan sekolah tidak diberikan insentif elaun tanggungjawab untuk melaksanakan tugas. Meskipun pemimpin guru dapat melaksanakan pelbagai peranan dengan baik namun kepuasan kerja yang diperoleh akan semakin meningkat sekiranya diberikan insentif dan penghargaan serta sokongan rakan sekerja (Razavipour & Yousefi, 2017; Yavuz, 2018). Justeru, pelbagai peranan yang dipertanggungjawabkan diiringi dengan penghargaan berbentuk insentif, pujian atau sijil kejayaan daripada pihak atasan akan meningkatkan kepuasan kerja (Yavuz, 2018).

Tambahan pula terdapat jawatan dalam pentadbiran sekolah yang tidak hanya diberikan kepada guru yang berpengalaman dan mempunyai kekananan dalam

perjawatan serta berminat untuk menyandang jawatan tersebut sahaja malah guru yang baharu mengajar turut diberikan beberapa jawatan penting untuk membantu kepimpinan utama sekolah. Situasi ini menimbulkan konflik terhadap pelbagai peranan di sekolah yang tidak dapat diselesaikan sepenuhnya diikuti dengan tuntutan peranan di rumah yang saling berkaitan antara satu sama lain (Mahira Ahmad, Amina Muazzam, Ambreen Anjum, Anna Visvizi & Raheel Nawa, 2020; Maqsood, Sohail, Qureshi & Kausar, 2017; Naz, Fazal, & Khan, 2017; Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohamed Rashid, 2016). Ini adalah disebabkan terdapat tugas sekolah yang perlu diselesaikan di rumah sehingga menjejaskan masa yang sepatutnya diluangkan untuk keluarga terutamanya bagi guru-guru baharu dan masih mempunyai anak-anak kecil yang perlukan perhatian (Mahira et al., 2020; Arif, Naveed & Aslam, 2017; Gardazi, Mobeen, & Gardazi, 2016; Naz et al., 2017).

Isu ketidakpuasan kerja menjadi punca seseorang individu berhasrat untuk bersara awal atau terus meninggalkan profesion mereka (Arshad, Masood & Amin, 2013; Basak, Ecem, Ekmekci, Esin, Bayram, Yagmur & Yasemin, 2013). Selain itu ketidakpuasan kerja akibat konflik pertindihan peranan yang membelenggu fikiran guru sehingga mereka akhirnya tidak dapat memenuhi jangkaan atau permintaan organisasi turut mendorong hasrat persaraan awal (Roslee Talip, 2012; Rusmini Ku Ahmad, 2006). Meskipun kebanyakan pemimpin guru terdiri daripada guru-guru yang komited dengan tugas mereka namun pelbagai peranan yang dipikul serentak bagi memenuhi peningkatan permintaan dan kehendak masyarakat turut menimbulkan konflik peranan dan ketidakpuasan kerja sehingga akhirnya mendorong hasrat persaraan awal (NAHT, 2019).

Hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru sekolah menengah di Kelantan, sebagai salah sebuah negeri di Pantai Timur yang mempunyai populasi guru sekolah menengah yang paling ramai berbanding Terengganu dan Pahang menunjukkan peningkatan yang ketara (JPN Kelantan, 2018). Situasi ini menyebabkan satu kajian yang lebih menyeluruh perlu dilakukan bagi mengkaji adakah wujud pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Selain itu, kajian terperinci perlu dilakukan untuk mengenal pasti apakah faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Guru yang berkualiti merupakan salah satu daripada elemen penting dalam bidang keberhasilan yang digariskan oleh KPM bagi memacu kemenjadian murid dan sekolah berkualiti (KPM, 2016). Guru-guru yang memegang jawatan sebagai pemimpin pertengahan sekolah merupakan barisan hadapan yang mempunyai peranan utama sebagai ketua jabatan, penyelaras program, penyelaras pengajaran, motivator dan mentor kepada guru-guru, pembangun profesional ke arah penambahbaikan keberhasilan dalam pendidikan (NAHT, 2019; Robinson & Aronica, 2015). Namun begitu, aliran peningkatan persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru ini telah menyebabkan gangguan kepada perancangan polisi pendidikan (Mafukata & Mudau, 2016). KPM sedang menghadapi risiko kehilangan pemimpin guru yang berpengalaman dan berkepakaran dalam bidang masing-masing akibat permintaan tinggi terhadap persaraan awal (JPA, 2018).

Mengikut perangkaan statistik Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) setiap tahun akan ada sejumlah besar guru di sekolah menengah di Malaysia yang memilih untuk bersara awal dan bersara wajib (JPA, 2018). Jadual 1.1 menunjukkan data guru sekolah menengah yang bersara mengikut opsyen.

Jadual 1.1

*Bilangan guru sekolah menengah di Malaysia yang telah bersara mengikut opsyen (2013 – 2017)*

Tahun	Bersara Wajib	Bersara Awal	Jumlah
2013	2371	1662	4033
2014	4697	2313	7010
2015	4643	2791	7434
2016	4877	3275	8152
2017	4873	3918	8791
Jumlah	21 461	13 959	<b>35 420</b>

(Sumber: Unit Pasca Pencen, JPA, 2018)

Merujuk kepada Jadual 1.1 di atas, terdapat pertambahan bilangan guru yang telah memilih untuk bersara awal dari setahun ke setahun. Bermula dengan tahun 2013, terdapat peningkatan sebanyak 651 orang guru (39.17 peratus) pada tahun 2014, seterusnya berkurang sedikit kepada 478 orang (20.67 peratus) pada tahun 2015. Manakala pada tahun 2016 meningkat sedikit iaitu 484 (17.34 peratus) orang seterusnya terus meningkat sebanyak 643 orang (19.63 peratus) yang bersara awal pada 2017. Isu peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan guru terutamanya guru berpengalaman yang memegang jawatan penting dalam membantu tadbir urus sekolah sering dibincangkan secara meluas. Hal ini menimbulkan keinginan kepada pengkaji untuk meneliti dengan lebih terperinci adakah punca permasalahan ini disebabkan faktor konflik peranan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja atau penyelesaian konflik peranan telah memberikan kepuasan kerja sehingga mendorong

kepada hasrat persaraan awal. Meskipun konflik peranan didapati tidak memberi kesan yang besar terhadap hasrat persaraan awal namun ketidakpuasan kerja akan mendorong hasrat persaraan awal (Brown et al., 2019). Selain itu, telah menjadi satu keperluan untuk diselidiki apakah faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah agar jalan penyelesaian dapat ditentukan oleh pihak-pihak yang berkaitan.

Seterusnya pengkaji merujuk kepada Unit Pencen Jabatan Pendidikan Kelantan (JPNK, 2018) untuk melihat corak pemilihan persaraan dalam kalangan guru. Jadual 1.2 menunjukkan data persaraan guru sekolah menengah mengikut opsyen.

Jadual 1.2

*Bilangan guru sekolah menengah di Kelantan yang telah bersara mengikut opsyen (2015 – 2018)*

Tahun	Bersara Wajib	Bersara Pilihan	Jumlah
2015	142	77	219
2016	137	113	250
2017	147	139	286
2018	176	138	314
Jumlah	602	467	1069

(Sumber: Unit Pencen JPN Kelantan , 2018)

Merujuk kepada Jadual 1.2 di atas, terdapat peningkatan bilangan guru yang memilih opsyen bersara awal dalam tempoh empat tahun. Jika diteliti daripada data dalam jadual di atas, bermakna terdapat 467 kehilangan pemimpin guru yang berpengalaman dalam tempoh empat tahun rentetan persaraan awal mereka. Justeru situasi ini mengundang kerugian kerana kehilangan sumber bernilai organisasi iaitu pemimpin guru yang berperanan penting dalam membantu kepimpinan utama sekolah untuk meneruskan kelangsungan aspirasi pendidikan. Oleh yang demikian, satu



kajian komprehensif untuk meneliti isu ini amat penting dilakukan bagi memberi input bermakna kepada pihak-pihak berkaitan bagi mengekang hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Apa yang membimbangkan dapatan kajian antarabangsa oleh NAHT (2019) terhadap pemimpin pertengahan sekolah di United Kingdom mendapati 33 peratus pemimpin guru ini mempunyai hasrat persaraan awal disebabkan pertambahan peranan antaranya merekod, menganalisis dan mengemaskini data pencapaian pelajar, menyediakan perancangan untuk pengajaran, menghadiri mesyuarat di dalam dan di luar sekolah serta menyelia guru-guru. Malah 64 peratus pemimpin guru tidak berhasrat untuk meneruskan kepimpinan mereka sebagai pengetua disebabkan faktor kekangan masa dan sumber untuk memenuhi jangkaan dan permintaan kedua-dua pihak pemimpin atasan (Getahun et al., 2016; NAHT, 2019). Bertepatan dengan dapatan kajian terdahulu mendapati hasrat persaraan awal ini turut disebabkan oleh konflik pertindihan peranan dalam kalangan guru yang menyebabkan ketidakpuasan kerja seterusnya mengundang hasrat persaraan awal (Conant, 2017; Tippens et al., 2013). Ini adalah disebabkan pemimpin guru sering tertekan kerana tidak dapat memenuhi pelbagai jangkaan dan permintaan pihak atasan dan pihak bawahan dalam organisasi sekolah (Fullan, 2010).

Merujuk kepada senario pendidikan di Malaysia pula, isu konflik terhadap pelbagai peranan di sekolah antaranya menjalankan tugas pengkeranian dan pentadbiran serta tugas yang tidak relevan dalam sistem persekolahan sejak tahun 2013 telah dapat diselesaikan hampir 50 peratus (Maszlee Malik, 2018). Malah KPM telah mengambil langkah intervensi untuk mengurangkan beban tugas tidak relevan guru melalui lima

inisiatif jangka pendek (Maszlee Malik, 2019). Namun begitu inisiatif penyelesaian yang diambil agak lambat kerana setiap guru masih mengeluh kerana terpaksa mengisi pelbagai dokumentasi serta kerja-kerja yang tidak relevan yang diarahkan oleh pihak atasan (KPPK, 2019). Selain peranan sebagai pegawai penilai yang menyelia dan memantau guru-guru di bawah penyeliaan, mereka turut perlu melakukan secara berkala jelajah pembelajaran, bimbingan dan pementoran serta perlu mengemaskini data-data secara atas talian mengikut masa yang telah ditetapkan oleh pihak yang berkenaan (KPM, 2016). Situasi konflik terhadap pelbagai peranan pemimpin guru menyebabkan mereka kurang dapat memberi fokus kepada tuntutan peranan hakiki iaitu melaksanakan Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) yang berkesan menepati Standard Empat yang termaktub di dalam SKPMg2 (Jemaah Nazir Jaminan Kualiti, 2017; KPPK, 2019).

Hal ini berlaku berikutan perubahan yang tidak konsisten sehingga menyebabkan cabaran dalam perkhidmatan meliputi konflik peranan, tekanan kerja, kekeliruan tugas, disiplin murid dan kekurangan sumber (Philip Sia Kah Shu & Azlin Norhaini Mansor, 2017). Konflik terhadap kemampuan untuk melaksanakan pelbagai peranan, konflik terhadap perbezaan jangkaan organisasi dan konflik terhadap kekurangan sumber turut dilihat sebagai penyumbang kepada tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin guru (Anwar, Rosman, Muhammad, Muhammad & Faisal, 2014). Oleh yang demikian, pemimpin guru yang dilantik untuk membantu pengurusan dan pentadbiran sekolah masih berhadapan dengan konflik pelbagai peranan yang mencabar dan perlu dilakukan secara serentak (Conant, 2017; Hand, 2010; Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Pertambahan peranan dalam sistem pendidikan yang semakin mencabar turut meninggalkan tekanan psikologi

menyebabkan pemimpin guru mengambil keputusan untuk menukar kerjaya, berhasrat untuk bersara lebih awal atau berhenti kerja (Roslee Talip, 2012; Syed Sofian & Rohany Nasir, 2010).

Berdasarkan beberapa dapatan yang dibincangkan, konflik peranan dilihat memberi tekanan dan menyebabkan ketidakpuasan kerja (Almutairi, 2013; Conant, 2017; Maqsood et al., 2017). Namun begitu, Chen, Chen, Tsai, dan Lo (2007) mendapati bahawa konflik peranan tidak berkaitan dengan kepuasan kerja. Malah beberapa kajian lepas telah mendapati konflik peranan memberi kesan positif terhadap kreativiti pekerja serta lebih fleksibel dalam menyelesaikan masalah organisasi dan seterusnya meningkatkan kepuasan kerja (George & Zhou, 2002; Han, Wang & Don, 2014; Janssen, 2000; Kim, Hon & Lee, 2010). Kepuasan kerja turut diperoleh apabila dapat menyelesaikan sebarang masalah dan konflik kerja dengan kerjasama rakan sekerja dan hasil hubungan interpersonal yang baik (Anjilus et al., 2019; Razavipour & Yousefi, 2017). Justeru, kepuasan kerja hasil penyelesaian konflik peranan dilihat turut mendorong hasrat persaraan awal. Dapatan yang tidak konsisten ini menunjukkan pentingnya kajian yang lebih komprehensif dilakukan oleh pengkaji untuk mengenal pasti pengaruh kepuasan kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Sungguhpun kepuasan kerja dilihat mempunyai perkaitan yang agak konsisten dengan konflik peranan, namun kajian tersebut melibatkan bidang industri dan perbankan (Baah, 2015; Belias, Koustelios, Sdrolas & Aspiridis, 2014; Palomeno & Frezzati, 2016; Rizwan Qaiser Danish, Natasha Ali, Hafiz Fawad Ali, Asad Afzal Humayon, Muhammad Bilal Ahmad & Amna Gohar, 2019; Singh & Kaur, 2009; Sowmya &

Panchanatham, 2011). Manakala kajian antara dua pemboleh ubah tersebut dalam sektor pendidikan masih tidak banyak (Anwar et al., 2014; Almutairi, 2013; Conant, 2017; Koustelios, Karabatzaki & Kousteliou, 2004; Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Tambahan pula kajian serentak antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru belum ditemui. Justeru, pengkaji mengambil inisiatif untuk menyumbang kepada bidang ilmu terutamanya pihak KPM dan pemegang taruh berdasarkan dapatan kajian yang akan diperolehi nanti.

Menelusuri beberapa isu yang dinyatakan di atas, adalah bertepatan sekali untuk pengkaji membuat kajian terperinci bagi mendapatkan gambaran sebenar bagi mengenal pasti adakah konflik peranan mempengaruhi hasrat persaraan awal dan meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Memandangkan kajian terdahulu kebanyakannya menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengkaji pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat (Belias & Koustelios, 2014; Conant, 2017; Maqsood et al., 2017; Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid, 2016; Syed Kamaruzaman Syed Ali, Mohd Faithal Hassan & Habib Mat Som, 2017) atau kaedah kualitatif secara berasingan (Davies, Van Der Heijden & Flynn, 2017) maka menjadi satu keperluan untuk kajian ini menggunakan kaedah campuran yang dilihat akan menghasilkan dapatan yang lebih komprehensif. Jika benar konflik peranan dan kepuasan kerja merupakan faktor yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah maka pengkaji akan mencadangkan agar pihak berkepentingan terutamanya KPM mengkaji semula tentang peranan yang diberikan kepada pemimpin guru agar mereka terus bermotivasi untuk menyumbang dan terus

kekal dan setia berkhidmat kepada organisasi sehingga mencapai usia 60 tahun iaitu tempoh bersara wajib. Di samping itu, pengkaji juga akan mengketengahkan dapatan tentang faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru.

#### **1.4 Tujuan Kajian**

Tujuan utama kajian ini ialah untuk meneliti pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Selain itu, pengkaji akan mengenal pasti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

#### **1.5 Objektif Kajian**

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

- 1.5.1 Mengenal pasti tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.
- 1.5.2 Mengenal pasti perbezaan signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan pemboleh ubah demografi (jantina dan umur).
- 1.5.3 Meneliti hubungan signifikan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.
- 1.5.4 Mengkaji dimensi konflik peranan yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru.
- 1.5.5 Mengkaji dimensi kepuasan kerja yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru.

1.5.6 Mengkaji pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

1.5.7 Mengenal pasti apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah.

## **1.6 Persoalan Kajian**

Berdasarkan permasalahan kajian di atas, secara khususnya kajian ini berusaha menjawab soalan-soalan kajian berikut iaitu:

1.6.1 Apakah tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru?

1.6.2 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan pemboleh ubah demografi (umur dan jantina)?

1.6.3 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru?

1.6.4 Apakah dimensi konflik peranan yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?

1.6.5 Apakah dimensi kepuasan kerja yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?

1.6.6 Adakah wujud pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru?

1.6.7 Apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?

## 1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini dibahagikan kepada empat bahagian. Bahagian pertama ialah untuk mengenal pasti perbezaan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur). Bahagian kedua untuk meneliti hubungan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Bahagian ketiga untuk mengkaji dimensi utama konflik peranan dan dimensi utama kepuasan kerja yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Bahagian keempat adalah untuk menghuraikan peranan kepuasan kerja selaku pemboleh ubah mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Hipotesis adalah pernyataan formal yang mewakili jangkaan hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar (Creswell, 2014). Pengkaji menggunakan hipotesis alternatif kerana teori menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji (Creswell, 2014).

### 1.7.1 Perbezaan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal berdasarkan faktor demografi.

Hipotesis berikut adalah untuk mengenal pasti perbezaan tahap konflik peranan pemimpin guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur). Kajian terdahulu menunjukkan ada perkaitan di antara faktor jantina dan umur guru dengan tahap konflik peranan (Nagra & Arora; 2013; Tippens et al., 2013). Maka pengkaji mengandaikan tahap konflik peranan pemimpin guru berbeza daripada segi jantina dan umur. Justeru hipotesis alternatif adalah seperti berikut:

*H<sub>a1</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru.*

*H<sub>a2</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan umur pemimpin guru.*

Hipotesis berikut pula adalah untuk mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja pemimpin guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur). Kajian terdahulu menunjukkan ada perkaitan di antara faktor jantina dan umur guru dengan tahap kepuasan kerja (Anari, 2012; Ilham Ismail, 2015; Saif-Ud-Din, Nawaz & Farzand Ali, 2012; Tippens et al., 2013). Maka pengkaji mengandaikan tahap kepuasan kerja pemimpin guru berbeza daripada segi jantina dan umur. Justeru hipotesis alternatif adalah seperti berikut:

*H<sub>a3</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina pemimpin guru.*

*H<sub>a4</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan umur pemimpin guru.*

Manakala hipotesis berikutnya adalah untuk mengenal pasti perbezaan tahap hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur). Tahap hasrat persaraan awal dalam kalangan pekerja perempuan adalah lebih tinggi berbanding lelaki kerana pekerja lelaki mempunyai kadar sendiri kerja dan kesihatan yang lebih baik berbanding pekerja perempuan (Von Bonsdorff, 2009; Von Bonsdorff, Huuhtanen, Tuomi & Seitsamo, 2010). Kajian oleh Gaillard dan Desmette (2008) mendapati pekerja yang semakin berumur akan mempunyai hasrat persaraan awal disebabkan faktor persepsi sendiri individu yang merasakan mereka telah tua, tidak kompeten dan tidak begitu diperlukan dalam organisasi berbanding golongan muda. Dalam kajian ini, pengkaji mengandaikan tahap hasrat persaraan awal berbeza dari segi jantina dan umur. Justeru hipotesis alternatif adalah seperti berikut:



*H<sub>a5</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan jantina pemimpin guru.*

*H<sub>a6</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan umur pemimpin guru.*

### **1.7.2. Hubungan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.**

Beberapa dapatan kajian lepas menunjukkan konflik peranan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang pekerja yang dikaji dalam bidang perbankan dan perakaunan (Palomino & Frezatti, 2016; Montgomery, 2011) dan bidang pendidikan (Almutairi, 2013; Anwar et al., 2014; Conant, 2017; Eckman & Kelber, 2010; Terranova & Henning, 2011; Tippens et al., 2013). Malah terdapat banyak kajian yang mengaitkan kepuasan kerja dan hubungan yang signifikan dengan hasrat persaraan awal (Clark, Kostas & Wei, 2014; Davies & Cartwright, 2011; Fisher & Herrick, 2002; Kautonen, Hytti, Bogenhold, Heinonen, 2012; Koponen, Von Bonsdorff & Innanen, 2016; Oakman & Wells; 2013). Justeru, dalam kajian ini, pengkaji mengandaikan terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Hipotesis alternatif yang dibina adalah seperti berikut:

*H<sub>a7</sub>: Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja pemimpin guru.*

*H<sub>a8</sub>: Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a9</sub>: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

### **1.7.3 Dimensi konflik peranan dan dimensi kepuasan kerja dalam meramal hasrat persaraan awal pemimpin guru.**

Kajian oleh Lui, Ngo dan Tsang (2001), Pit dan Hansen (2014) dan Sejbaek, Nexo dan Borg (2012) menunjukkan konflik peranan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Sehubungan itu, tindakan proaktif perlu diambil untuk meneliti dimensi konflik peranan dan dimensi kepuasan kerja yang paling mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru. Justeru, dalam kajian ini, pengkaji mengandaikan wujudnya pengaruh antara dimensi-dimensi konflik peranan dan dimensi-dimensi kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Hipotesis alternatif yang dibina adalah seperti berikut:

*H<sub>a10a</sub>: Konflik Terhadap Pelbagai Peranan (Interrole Conflict) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a10b</sub>: Konflik Terhadap Kemampuan Diri (Intrarole Conflict) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a10c</sub>: Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (Intersender conflict) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a10d</sub>: Konflik Terhadap Sumber (Intrasender conflict) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11a</sub>: Gaji mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11b</sub>: Insentif mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin sekolah di sekolah menengah.guru.*

*H<sub>a11c</sub>: Ganjaran mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11d</sub>: Penyeliaan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11e</sub>: Polisi dan Peraturan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11f</sub>: Rakan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11g</sub>: Bidang tugas mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

*H<sub>a11h</sub>: Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

#### **1.7.4 Kepuasan kerja berperanan selaku pemboleh ubah mediator kepada hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.**

Kepuasan kerja berperanan sebagai penentu yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal (Kautonen et al., 2012; Koponen et al., 2016; Topa, Depolo & Alcover, 2018). Terdapat beberapa kajian yang mengkaji kepuasan kerja sebagai mediator antara konflik peranan dan komitmen afektif (Malik, Waheed & Khalil-Ur-Rehman., 2010);

keimpinan beretika dan komitmen organisasi (Ilham Ismail, 2015) dan gaya kepimpinan dengan hasrat persaraan awal (Koponen et al., 2016).

Bagi mengurangkan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru, langkah proaktif perlu diambil bagi memastikan pemimpin guru yang sering menghadapi cabaran apabila berurusan dengan beberapa pihak yang berbeza daripada segi jangkaan dan kehendak serta kemampuan (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019) akan merasa seronok dan puas dengan peranan mereka. Sehubungan itu, kajian ini mengandaikan bahawa kepuasan kerja merupakan mediator bagi hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Maka hipotesis alternatif yang dibentuk dan diuji adalah seperti berikut:

*H<sub>a12</sub>: Terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

## **1.8 Kerangka Teoretikal Kajian**

Dalam konteks kajian ini, kerangka teoretikal utama kajian adalah merujuk kepada Teori Pemuliharaan Sumber (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018) yang mengaitkan hubungan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Bagi memenuhi objektif kajian, pengkaji merujuk Teori Konflik Peranan (Kahn et al., 1964), Teori Kepuasan Kerja (Spector, 1985), Teori Identiti Sosial (Tajfel & Turner, 1979) dan model persaraan Beehr (Beehr, 1986) bagi meneliti hubungan dan pengaruh konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal.

### 1.8.1 Teori Pemuliharaan Sumber (*Conservation of Resources*)

Secara umumnya, kerangka utama yang mendasari konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal adalah menggunakan teori Pemuliharaan Sumber (*COR*) (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) yang menggambarkan kepentingan organisasi menjaga dan memelihara sumber yang bernilai dalam organisasi. *COR* yang dibangunkan oleh Hobfoll (1989) kemudian ditambah baik oleh Hobfoll et al. (2018) dilihat amat relevan untuk mengaitkan tingkah laku seseorang yang berada dalam keadaan tertekan (konflik peranan) kesannya terhadap kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal (Han et al., 2014; Ling, Bahron & Boroh, 2014; Von Bonsdorff, 2009).

Terdapat empat kategori sumber yang bernilai dalam organisasi iaitu objek yang merujuk kepada benda seperti sekolah, kelas dan sebagainya, kedua, situasi atau keadaan yang merujuk kepada pengalaman bekerja, kekananan (*seniority*) dan persekitaran yang sentiasa menyokong, ketiga, ciri-ciri personal seperti sikap, kemahiran dan kompetensi. Akhir sekali, sumber yang bernilai kepada organisasi termasuklah tenaga seperti masa, wang dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu. Sumber yang amat berharga bagi organisasi sekolah dalam konteks kajian ini adalah guru-guru yang mempunyai banyak pengalaman, kemahiran dan pengaruh interpersonal yang tinggi, mempunyai kepakaran dalam menyelesaikan masalah dan kebiasaannya memegang pelbagai jawatan penting di sekolah sebagai barisan hadapan membantu kepimpinan utama sekolah. Justeru, kehilangan pemimpin guru yang kompeten dan komited terhadap tugas disebabkan mereka berhasrat untuk bersara awal mengakibatkan kehilangan sumber yang bernilai kepada sekolah.

### 1.8.2 Teori Konflik Peranan

Kajian ini dijalankan berlandaskan Teori Konflik Peranan (Kahn et al., 1964). Konflik peranan dalam kajian ini berlandaskan empat dimensi iaitu konflik terhadap pelbagai peranan (*interrole conflict*), konflik terhadap kemampuan diri (*intrarole conflict*), Konflik terhadap perbezaan jangkaan (*intersender conflict*) dan konflik terhadap sumber (*intrasender conflict*). Konflik peranan adalah tekanan kerja yang sering berlaku dalam kalangan pemimpin organisasi kerana mereka melakukan pelbagai tugas secara serentak dalam satu masa (Shi, Markoczy & Dess, 2009).

Kebanyakan pengkaji barat turut mengkaji tentang konflik peranan yang berlaku dalam organisasi (Aamodt, 2009; Duncan & Riley, 2005; Hand, 2010; Hecht, 2007; Martin & MacNeil, 2007). Ika Wulan (2016) dan Madziatul Churiyah (2007) dalam kajian berasingan mereka tentang konflik peranan dan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan hospital manakala Anwar et al. (2014) telah mengkaji kesahan dimensi konflik peranan yang melibatkan kakitangan akademik di universiti di Pakistan. Terdapat tiga dimensi konflik peranan iaitu konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan, konflik terhadap masa dan sumber serta konflik terhadap perbezaan jangkaan yang sering dikaji oleh pengkaji terdahulu (Anwar et al., 2014; Ika Wulan, 2016; Luthans, 2011; Madziatul Churiyah, 2007).

### 1.8.3 Teori Kepuasan Kerja

Locke (1976) menyatakan kepuasan kerja merangkumi empat aspek iaitu pengiktirafan dan penghargaan, keadaan pekerjaan, organisasi dan pengurusan serta emosi yang stabil, harmoni, menyeronokkan dan menyenangkan. Menurut Khairul Azhan (2010) banyak kajian lepas yang melibatkan kepuasan kerja menggunakan

Teori Locke (1976). Seterusnya, Locke (1976) menekankan konsep kepuasan merupakan suatu keadaan emosi yang menyenangkan, lahir daripada penilaian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga mencapai kecemerlangan. Menurut Locke (1976), kepuasan ini diperlihatkan oleh dua percanggahan iaitu apa yang diinginkan oleh seseorang dan apa yang diperoleh daripada organisasi tersebut. Kepuasan kerja hanya akan tercapai sekiranya apa yang diinginkan tercapai seperti yang dijangkakan namun sebaliknya berlaku jika keinginannya tidak tercapai sebagaimana yang dijangkakan. Walau bagaimanapun kajian ini menggunakan teori kepuasan kerja yang telah dibina oleh Spector (1985) melalui kajian empirikalnya dengan meneliti idea asal Locke (1976). Spector (1985) telah menggariskan sembilan dimensi berkaitan kepuasan kerja iaitu gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Teori Kepuasan Kerja Spector (1985) telah diaplikasi secara menyeluruh dalam pelbagai bidang seperti perkilangan, perbankan dan perkhidmatan di Asia Tenggara (Raja Zirwatul Aida Raja Ibrahim, Ohtsuka, Mazidah Mohd Dagang & Azlina Abu Bakar, 2014). Tambahan pula teori kepuasan kerja oleh Spector (1985) ini didapati digunakan secara meluas dalam bidang pendidikan dan amat sesuai ditujukan kepada golongan pemimpin guru (Anjilus et al., 2019; Austrauskaite, Vaitkevicius & Perminas, 2011; Ilham Ismail, 2015).

#### **1.8.4 Teori Hasrat Persaraan Awal**

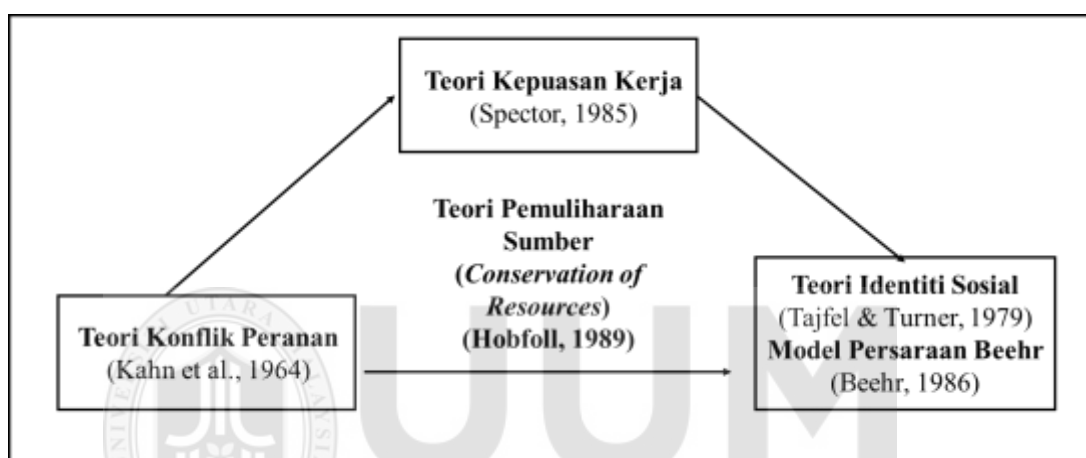
Kebanyakan kajian antara bangsa mengaitkan hasrat persaraan awal sebagai satu proses keinginan untuk bersara berdasarkan model yang dibangunkan oleh Beehr (1986). Bagi kajian ini, pengkaji merujuk model persaraan Beehr (Beehr, 1986) bagi meneliti keputusan untuk bersara awal yang dipengaruhi oleh hasrat persaraan awal

terlebih dahulu di samping faktor-faktor personal yang melibatkan diri sendiri dan keluarga serta faktor persekitaran yang berkaitan dengan kerja. Beberapa faktor persekitaran dan personal yang terdapat dalam model persaraan Beehr (Beehr, 1986) amat relevan digunakan untuk mengaitkan faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Von Bonsdorff (2009) turut menyatakan hasrat persaraan awal adalah situasi pekerja berniat untuk keluar daripada bidang pekerjaan atau perkhidmatan sebelum berumur 65 tahun. Umur persaraan wajib di luar negara biasanya adalah 65 tahun (Badun, 2018; Feldman, 1994; Kautonen et al., 2012). Manakala umur persaraan wajib penjawat awam di Malaysia termasuk guru-guru yang berdaftar dengan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) adalah 60 tahun. Walau bagaimanapun, permohonan untuk persaraan awal boleh dilakukan setelah pekerja berumur 40 tahun (JPA, 2012). Merujuk kepada seksyen 12(1) Akta 227/ Akta 239 guru-guru yang mempunyai hasrat persaraan awal mestilah telah berkhidmat sekurang-kurangnya sepuluh tahun perkhidmatan yang boleh diambil kira bagi tujuan pemberian faedah persaraan (JPA, 2012).

Bagi kajian ini, pengkaji turut menggunakan Teori Identiti Sosial yang diperkenalkan oleh Tajfel dan Turner (1979). Teori ini amat bertepatan untuk mengaitkan persepsi sendiri individu yang telah berumur lingkungan 50 tahun ke atas dan merasakan diri mereka telah tua, kurang produktif terhadap pekerjaan, tahap kebolehpayaan fizikal dan mental yang semakin berkurang menyebabkan mereka menyimpan hasrat persaraan awal (Gaillard & Desmette, 2008; 2010; Riaz, Anjum & Anwar; 2016). Perspektif seseorang pekerja yang telah berumur 50 tahun ke atas mula merasakan kehadiran mereka tidak begitu diperlukan dan mereka tidak mampu untuk menandingi kompetensi ahli yang lebih muda maka mereka biasanya mengambil



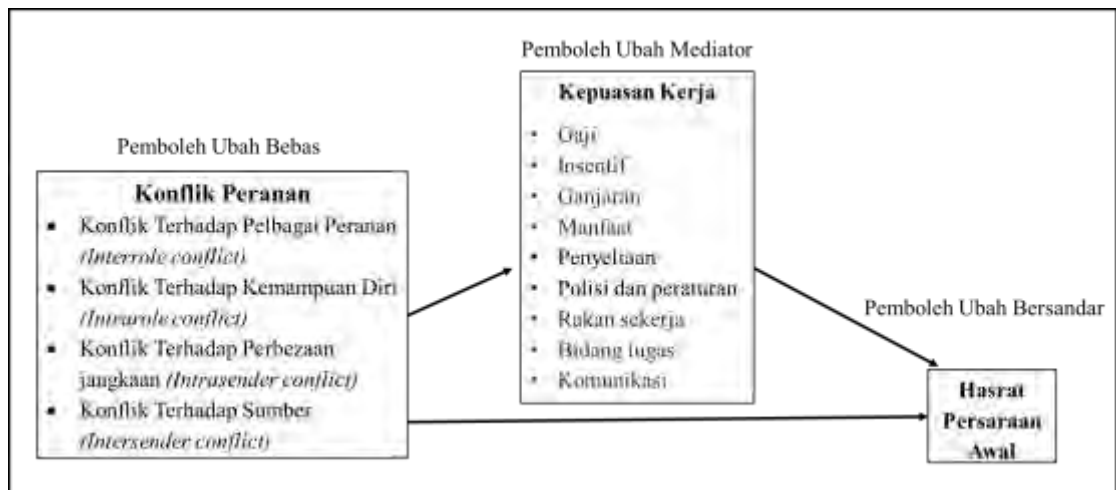
keputusan untuk keluar daripada kumpulan atau organisasi (Gaillard & Desmette, 2008; 2010; Mansour & Tremblay, 2018; Riaz et al., 2016). Ini bermaksud, hasrat persaraan awal akan mula tercetus apabila faktor-faktor berkaitan pekerjaan tidak dapat dipenuhi akibat kemampuan dan kebolehpayaan yang semakin terbatas disebabkan faktor umur yang semakin meningkat di samping faktor peribadi (Von Bonsdorff, 2009). Kerangka teoretikal kajian digambarkan dalam Rajah 1.1.



Rajah 1.1. Kerangka Teoretikal Kajian

## 1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Pengkaji telah menggambarkan kerangka kajian yang akan melihat pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Berdasarkan Rajah 1.2 pengkaji akan melihat hubungan bagi konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.



Rajah 1.2. Kerangka Konseptual Kajian

Merujuk kepada pernyataan masalah dan huraian tentang teori yang berkaitan, kerangka bagi kajian ini dapat digambarkan dalam Rajah 1.2 iaitu untuk melihat pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Pengkaji akan meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Empat dimensi konflik peranan yang mempengaruhi hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru adalah Konflik Terhadap Pelbagai Peranan (*interrole conflict*), Konflik Terhadap Kemampuan Diri (*intrarole conflict*), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (*intersender conflict*) dan Konflik Terhadap Sumber (*intrasender conflict*) akan diteliti oleh pengkaji menggunakan instrumen Rizzo et al. (1970). Berdasarkan dapatan kajian lepas, instrumen konflik peranan oleh Rizzo et al. (1970) secara meluas dalam bidang pendidikan (Almutairi, 2013; Anwar et al., 2014; Safaria, Ahmad & Nubli, 2011) yang turut mengaitkan dengan kepuasan kerja guru di sekolah dan pensyarah di universiti.

Seterusnya, bagi mengkaji pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal, pengkaji menggunakan

instrumen Spector (1994) dengan mengenal pasti sembilan dimensi kepuasan kerja yang memberi pengaruh signifikan terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru iaitu gaji, insentif, ganjaran, manfaat, penyeliaan, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Instrumen Spector (1994) telah digunakan secara meluas dalam bidang pendidikan bagi melihat kepuasan kerja guru (Anjilus et al., 2019; Ilham Ismail, 2015). Manakala bagi mengukur hasrat persaraan awal, pengkaji merujuk instrumen Gaillard dan Desmette (2008) yang digunakan dalam kajian terdahulu untuk meneliti hasrat persaraan awal dan dikaitkan dengan beberapa faktor pekerjaan antaranya konflik peranan dan kepuasan kerja (Gaillard & Desmette, 2008; 2010).

#### **1.10 Kepentingan Kajian**

Berdasarkan perkaitan yang signifikan daripada segi teori dan praktikal, kajian ini amat penting untuk dikaji dengan lebih mendalam. Daripada segi teorinya, kajian ini dapat meneroka dengan lebih mendalam perkaitan antara konflik peranan dan kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal. Dapatan kajian ini mungkin akan menerima atau menolak hipotesis yang telah dinyatakan oleh pengkaji sebelum ini tentang pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini.

Kajian ini secara umumnya bertujuan untuk mengkaji pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal dan disusuli dengan meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Hasil penelitian terhadap kajian literatur, didapati masih berkurangan sekali kajian seumpama ini terutama dalam sektor pendidikan khususnya di Malaysia. Justeru, kajian ini juga adalah satu usaha yang memberi fokus terhadap

keadaan semasa iaitu menguji beberapa faktor yang dicadangkan sebagai mempengaruhi hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru yang menyebabkan pihak KPM akan kehilangan sumber berharga organisasi (JPA, 2018, JPN Kelantan, 2018). Kajian seumpama itu banyak dilakukan di negara barat khususnya di bidang kewangan, perakaunan, perubatan, perindustrian dan perniagaan (Baah, 2015; Ika Wulan, 2016; Langove, Ahmad Shahrul Nizam Isha & Javaid, 2016; Lui et al., 2001; Madziatul Churiah, 2007; Prakash, Oakman, Nygard, Siukola, Lumme-Sandt, Nikander & Neupane, 2019) berbanding di bidang pendidikan (Almutairi, 2013; Anwar et al., 2014; Koustelios et al., 2004; Maqsood et al., 2017; Tippens et al., 2013). Sehubungan itu kajian tentang pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal boleh dijadikan medium bagi menyediakan satu maklumat tambahan yang bermanfaat kepada tubuh ilmu pengetahuan tentang pemboleh ubah yang dikaji jika dibandingkan dengan keputusan kajian yang sama.

Daripada segi praktikalnya, selari dengan hasrat KPM untuk melahirkan guru yang berkualiti untuk kekal berkualiti sepanjang tempoh perkhidmatan (KPM, 2018) maka dapatan kajian ini akan memberi sumbangan bermakna kepada pihak KPM dan pemegang taruh dalam merancang polisi dan dasar berkaitan peranan yang sepatutnya dilakukan oleh pemimpin guru. Dapatan kajian ini juga amat penting dalam mengoptimumkan kefahaman tentang kesan konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal terutamanya melalui kaedah tinjauan menggunakan soal selidik dan seterusnya temu bual bersama pemimpin guru bagi meneliti faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal mereka. Metodologi kajian yang digunakan diharap dapat memantapkan lagi kajian terdahulu dan

memberikan dapatan yang lebih komprehensif. Kesan langsung konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan turut akan memberikan input bermakna kepada organisasi pendidikan disebabkan kajian ini berfokus kepada guru-guru yang memegang jawatan sebagai pemimpin pertengahan sekolah yang terlibat secara langsung sebagai sampel kajian yang dijalankan secara kuantitatif dan kualitatif. Selain itu kepentingan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal turut memberikan input tambahan tentang kepentingan elemen ini dalam organisasi sekolah.

Beberapa langkah yang dicadangkan oleh pengkaji akan memberi maklumat yang sangat relevan bagi menambah baik sistem pendidikan masa kini selaras dengan hasrat mengekalkan pemimpin guru yang berpengalaman dan berkepakaran di sekolah agar boleh menjadi mentor kepada rakan-rakan guru yang lain. Perkongsian pengalaman dan kepakaran yang dimiliki oleh golongan pemimpin guru seharusnya menjadikan amalan terbaik dalam membudayakan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) antaranya jelajah pembelajaran (*Learning walk*), sesi perkongsian guru (*Teacher Sharing Session*) dan bimbingan dan pementoran (*Coaching and Mentoring*) dapat memantapkan kualiti pemimpin guru dan guru-guru seliaan mereka seterusnya memberi impak positif terhadap kualiti sekolah dan kemenjadian murid (KPM, 2018). Justeru, kajian ini boleh memberi panduan kepada pihak-pihak yang berkaitan tentang kepentingan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi hasrat persaraan awal agar pemimpin guru setia berkhidmat sehingga umur persaraan wajib.

### **1.11 Batasan Kajian**

Secara dasarnya, kajian ini mengkaji pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Keputusan analisis kajian hanya memfokuskan aspek konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Walau bagaimanapun pengkaji turut meneliti faktor-faktor lain yang mungkin menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru melalui dapatan temu bual terhadap responden kajian. Namun begitu kajian ini tidak menafikan kewujudan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Responden kajian ini terdiri daripada golongan pemimpin guru yang dilantik dan dipertanggungjawabkan untuk membantu pengurusan sekolah untuk menentukan hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum dan kokurikulum serta kemenjadian murid. Kelompok pemimpin guru ini dianggap responden yang tepat untuk kajian ini kerana orientasi peranan mereka sebagai pengantara antara pengetua, guru-guru dan pelajar-pelajar di sekolah. Bertepatan dengan pemboleh ubah yang ingin dikaji responden yang dipilih akan dapat memberikan maklum balas yang tepat tentang konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru seterusnya mengetahui faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal. Pemilihan negeri Kelantan sebagai lokasi kajian berdasarkan pemimpin guru yang terlibat dalam kajian ini mempunyai latar belakang dan kelulusan profesion perguruan yang sama dari segi falsafah, kurikulum, berkongsi misi dan visi serta berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan yang sama. Tambahan pula sekolah-

sekolah yang terlibat dalam kajian ini juga memperoleh peruntukan dan bantuan kewangan dalam jumlah yang hampir sama di seluruh negara.

Kajian ini tidak semestinya menggambarkan konflik peranan dan kepuasan kerja serta hasrat persaraan awal semua guru di Malaysia. Kajian ini hanya melibatkan 347 pemimpin guru sekolah menengah di Kelantan yang telah dipilih secara rawak. Kajian ini tidak menolak kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Maklumat yang dikumpul dalam kajian ini berdasarkan soal selidik yang telah dibentuk di negara barat dan diaplikasikan dalam organisasi yang berorientasikan keuntungan. Walau bagaimanapun, kesesuaian soal selidik ini didasarkan kepada kaedah penterjemahan *back translation* yang dilakukan oleh pakar-pakar bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu yang telah dilantik. Analisis kebolehpercayaan dan kesahan telah dilakukan oleh pengkaji. Namun begitu maklumat yang diperoleh oleh pengkaji adalah terbatas kepada kesediaan, kejujuran dan keikhlasan responden untuk menjawab soal selidik dengan jujur dan tepat. Begitu juga jawapan yang diperoleh daripada proses temu bual adalah terbatas kepada kejujuran dan keikhlasan responden menjawab soalan yang dikemukakan dengan baik.

## **1.12 Definisi Istilah dan Operasional**

### **1.12.1 Pemimpin guru**

Pemimpin guru adalah kumpulan individu yang diberi amanah dan tanggungjawab dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah, bermatlamat untuk melakukan perubahan positif dalam Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc), pembelajaran berpusatkan

pelajar dan peningkatan kualiti sekolah dan kemenjadian murid (Fullan, 2010; Harrison & Killion, 2007). Sehubungan itu, kajian ini mendefinisikan pemimpin guru sebagai guru-guru yang dilantik dan bertanggungjawab dalam membantu kepimpinan utama sekolah untuk menentukan hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum dan kokurikulum serta kemenjadian murid (Jemaaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2010). Justeru dalam konteks kajian ini khususnya, pemimpin guru ialah guru-guru yang dilantik dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah yang terdiri daripada penolong kanan (PK), guru kanan (GK), ketua panitia (KP) dan setiausaha unit kurikulum, kokurikulum, dan Hal Ehwal Murid (HEM) sekolah.

#### **1.12.2 Konflik peranan**

Konflik peranan dalam organisasi adalah keperluan untuk melakukan lebih daripada satu peranan secara serentak bagi memenuhi kelayakan suatu jawatan dalam organisasi (Aamodt, 2009; Duncan & Riley, 2005; Hecht, 2007; Kahn et al., 1964; Martin & MacNeil, 2007; Rizzo et al., 1970). Konflik peranan dalam kajian ini merujuk kepada konflik terhadap kemampuan pemimpin guru melaksanakan pelbagai peranan serentak dalam membantu pihak kepimpinan utama sekolah ke arah kecemerlangan di samping turut memikul tanggungjawab sebagai guru instruksional (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2017).

#### **1.12.3 Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja dalam kajian ini merupakan satu daya yang mendorong seseorang pemimpin guru untuk terus bekerja disebabkan elemen penting keperluan dan kehendak mereka berkaitan kepuasan dalam kerjaya iaitu gaji, kenaikan pangkat, manfaat, penyeliaan, polisi dan peraturan, komunikasi, rakan sekerja dan bidang



tugas (Anjilus et al., 2019; Spector, 1985). Kajian ini turut meneliti kepuasan kerja yang dicapai oleh pemimpin guru setelah apa yang dikehendaki dalam kerjaya atau kehidupan telah dicapai oleh mereka (Beehr, 1986). Kepuasan kerja turut dicapai hasil daripada menyelesaikan sebarang masalah dan konflik kerja dengan kerjasamarakan sekerja dan hasil hubungan interpersonal yang baik (Razavipour & Yousefi, 2017).

#### **1.12.4 Hasrat Persaraan Awal**

Sebagaimana Beehr (1986) menyatakan hasrat persaraan awal merupakan tahap penting yang menentukan persaraan awal pada masa hadapan. Hasrat persaraan awal adalah proses permulaan untuk seseorang individu menyesuaikan fasa baru kehidupan mereka dan akhirnya mengambil keputusan untuk berhenti terus daripada kehidupan pekerjaan asal mereka atau meneruskan kerja dalam bidang lain (Beehr, 1986; Feldman, 1994). Hasrat persaraan awal biasanya tercetus apabila timbulnya perasaan tersisih akibat kurang kebolehpayaan untuk memenuhi keperluan pekerjaan semasa dalam organisasi (Gaillard & Desmette, 2008;2010; Riaz et al., 2016). Hasrat persaraan awal dalam kajian ini merujuk kepada hasrat pemimpin guru untuk bersara awal iaitu sebelum umur persaraan wajib iaitu 60 tahun.

#### **1.13 Rumusan**

Bab pertama membentangkan pengenalan kepada konflik peranan dan kepuasan kerja pemimpin guru serta cabaran globalisasi pendidikan negara era masa kini serta perkaitannya dengan hasrat persaraan awal. Perbincangan juga merangkumi latar belakang kajian dan pernyataan masalah, tujuan dan rasional kajian ini dilakukan

serta kerangka kajian yang terdapat dalam kajian ini. Di samping itu, bab ini juga membincangkan objektif-objektif kajian, hipotesis kajian, kerangka teoretikal kajian, kerangka konseptual kajian, skop kajian, kepentingan kajian dan batasan kajian serta definisi istilah dan operasional bagi kajian ini.



## BAB DUA

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan karya-karya yang akan menerangkan tentang pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara terperinci. Perbincangan dan penelitian semula terhadap kajian-kajian lepas berkaitan dengan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal turut dibincangkan oleh pengkaji. Beberapa kerangka teoretikal yang digunakan oleh pengkaji lepas turut dibincangkan bagi menganalisis perkaitan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Secara dasarnya, kajian ini meneliti kepentingan memelihara sumber berharga organisasi melalui teori Pemuliharaan Sumber (*COR*) yang dibangunkan oleh Hobfoll (1989). Persoalan utama yang diteliti dalam kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Teori konflik peranan (Kahn et al., 1964), teori kepuasan kerja (Spector, 1985), teori Identiti Sosial (Tajfel & Turner, 1979) dan model persaraan Beehr (Beehr, 1986) akan diteliti bagi mengaitkan ketiga-tiga pemboleh ubah yang dikaji.

Tinjauan literatur mendapati empat sumber berharga organisasi yang perlu dipelihara iaitu pertama, benda seperti sekolah, kedua, situasi atau keadaan yang merujuk kepada pengalaman bekerja dan persekitaran yang sentiasa menyokong, ketiga, kebolehan personal seperti kemahiran dan kepakaran serta keempat, tenaga seperti masa dan sumber kewangan (Hobfoll, 1989). Sumber yang amat berharga bagi organisasi sekolah dalam konteks kajian ini adalah guru-guru yang mempunyai pengalaman, kemahiran dan pengaruh interpersonal yang tinggi, mempunyai kepakaran dalam

menyelesai masalah dan kebiasaannya memegang pelbagai jawatan penting di sekolah bagi membantu kepimpinan utama sekolah.

Melalui tinjauan literatur kemahiran interpersonal yang dimiliki oleh pemimpin guru dilihat sebagai salah satu sumber berharga organisasi yang akan mengurangkan tekanan dalam organisasi (De Cuyper, Schreurs, Vander Elst, Baillien, & De Witte, 2014; Harris, Lambert, & Harris, 2013; Lawrence, Halbesleben, & Paustian-Underdahl, 2013). Oleh yang demikian, teori *COR* (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) dilihat paling relevan untuk meneliti keperluan memelihara sumber berharga sekolah iaitu guru-guru yang berpengalaman dan menjadi pemimpin pertengahan di sekolah agar dapat membantu kepimpinan utama mentadbir sekolah dengan cemerlang sehingga umur persaraan wajib.

Menyentuh tentang kepentingan memelihara sumber organisasi, peningkatan hasrat persaraan awal disebabkan oleh faktor konflik peranan dan kepuasan kerja banyak dikaji oleh pengkaji terdahulu (Conant et al., 2017; NAHT, 2019; Tippens et al., 2013). Bertepatan dengan teori *COR* (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) kajian ini mengaitkan pemimpin guru yang berada dalam konflik peranan boleh memberi kesan terhadap kepuasan kerja dan akhirnya mengundang hasrat meninggalkan profesion keguruan lebih awal. Kegagalan mengurangkan konflik pertindihan peranan akan mengakibatkan tekanan dalam diri seseorang sehingga menjejaskan kepuasan kerja dan akhirnya mendorong hasrat untuk meninggalkan organisasi atau bersara lebih awal (Roslee Talip, 2012). Namun begitu kebolehan menyelesaikan konflik peranan mungkin memberikan kepuasan kerja dalam kerjaya sehingga mengundang hasrat persaraan awal (Han et al., 2014). Justeru, kajian yang lebih terperinci menggunakan metodologi

yang lebih komprehensif dapat mengenal pasti faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal.

Bagi memenuhi objektif kajian, tumpuan akan diberikan kepada definisi dan konsep peranan secara umumnya, dan konflik peranan secara khususnya, teori dan dimensi konflik peranan. Di samping itu, definisi dan konsep kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal, kajian-kajian terdahulu yang mengaitkan ketiga-tiga pemboleh ubah turut dibincangkan bagi melihat keperluan yang signifikan dan menyokong objektif kajian.

## **2.2 Definisi dan Konsep Peranan**

Peranan adalah satu set jangkaan tentang tingkah laku seseorang bagi kedudukan atau jawatan dalam struktur sosial (Rizzo, House & Lirtzman 1970). Jangkaan adalah keperluan atau had yang ditetapkan kepada penyandang peranan bagi memenuhi kelayakan suatu kedudukan atau jawatan. Rizzo et al. (1970) turut menyatakan jangkaan diperoleh daripada pengalaman dan pengetahuan umum, nilai-nilai, persepsi dan pengalaman khusus dengan penyandang peranan.

Levinson (1959) mendefinisi peranan sebagai permintaan yang diberi secara berstruktur merangkumi norma, jangkaan dan tanggung jawab yang berkait rapat dengan jawatan dalam organisasi. Sementara Hand (2010) mengkonsepsikan peranan sebagai kaedah penting individu untuk bertindak secara penuh tanggungjawab terhadap corak tingkah laku dan pengukuran yang dijangkakan kerana individu biasanya akan berfungsi dengan baik mengikut apa yang dijangkakan oleh organisasi.

Menurut Palomino dan Frezzati (2016), peranan dikaitkan dengan proses sosialisasi dalam organisasi yang memerlukan interaksi antara individu dengan individu yang lain. Oleh itu, individu menganggap peranan, jawatan, status atau tanggungjawab yang perlu dilaksanakan dalam konteks tertentu memerlukan seseorang pekerja berperanan sebagai penyelia atau pada masa yang sama sebagai pekerja bawahan di tempat dan situasi yang berbeza (Yongkang, Weixi, Yalin, Yipeng & Liu, 2014). Hartenian, Hadaway dan Badovick (2011) mentakrifkan peranan sebagai jangkaan tingkah laku yang dimiliki oleh seseorang pekerja terhadap jawatan yang dipegang atau kedudukan mereka dalam organisasi. Seterusnya Malik, Waheed dan Khalil-Ur-Rehman (2010) mentakrifkan peranan sebagai gabungan beberapa tugas yang berbeza kepada pekerja yang telah ditetapkan oleh pihak atasan organisasi untuk memenuhi jangkaan atau objektif organisasi.

Dalam persekitaran sekolah, peranan ditakrifkan sebagai kedudukan atau jawatan di sekolah yang dipertanggungjawab kepada individu guru oleh pihak sekolah (Hand, 2010). Peranan adalah kaedah yang sangat penting untuk seseorang melakukan suatu aktiviti yang dipertanggungjawabkan sebagaimana mereka mencorakkan suatu tingkah laku yang sesuai dan membolehkan individu berperanan dengan lebih berkesan kerana mereka tahu apa yang dijangkakan oleh orang lain. Dalam organisasi pendidikan, pemimpin guru mempunyai peranan tertentu antaranya pemimpin subjek, pengurus pertengahan, ketua jabatan dan penyelaras kurikulum memainkan peranan yang sangat penting dalam membangunkan dan mengekalkan suasana dan kualiti terhadap pengalaman pembelajaran pelajar termasuklah penyeliaan dalam bilik darjah dan sekitar sekolah (JNJK, 2017). Menurut Harrison dan Killion (2007) pemimpin guru berperanan sebagai penyedia sumber, pakar pengajaran, pakar kurikulum,

pelaksana utama dalam bilik darjah, fasilitator pembelajaran, mentor, ketua pasukan sekolah dan pembimbing data.

Terdapat empat dimensi peranan pekerjaan merangkumi konflik peranan, kejelasan peranan, tekanan peranan dan kepuasan kerja yang dijadikan pengukuran keberkesanan organisasi (Kelly, Hise & Gable, 1981). Dalam kajian ini pengkaji akan meneliti dua dimensi peranan pekerjaan iaitu konflik peranan dan kepuasan kerja.

## **2.3 Konflik Peranan**

### **2.3.1 Konsep Konflik Peranan**

Rizzo et al. (1970) mendefinisikan konflik peranan sebagai ketidakserasian dalam memenuhi keperluan dan jangkaan daripada peranan yang dinilai berdasarkan satu set keadaan yang memberi kesan kepada pencapaian peranan. Konflik peranan didefinisikan sebagai situasi di mana seseorang terpaksa melakukan beberapa peranan yang berbeza secara serentak dalam satu masa (Robbins & Judge, 2013). Menurut Shi et al. (2009) konflik peranan adalah tekanan kerja yang sering berlaku terutamanya dalam kalangan pemimpin pertengahan organisasi kerana mereka melakukan pelbagai tugas secara serentak dalam satu masa. Manakala Kopelman, Greenhaus dan Connolly (1983) mengkonsepsikan konflik peranan sebagai tahap tekanan terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan kemudian diikuti dengan ketidakseragaman dengan peranan yang lain.

Konflik peranan adalah peranan yang tidak berfungsi dengan baik lantas menyebabkan tekanan, bertukar kerja, ketidakpuasan kerja, kebimbangan dan menurunkan prestasi

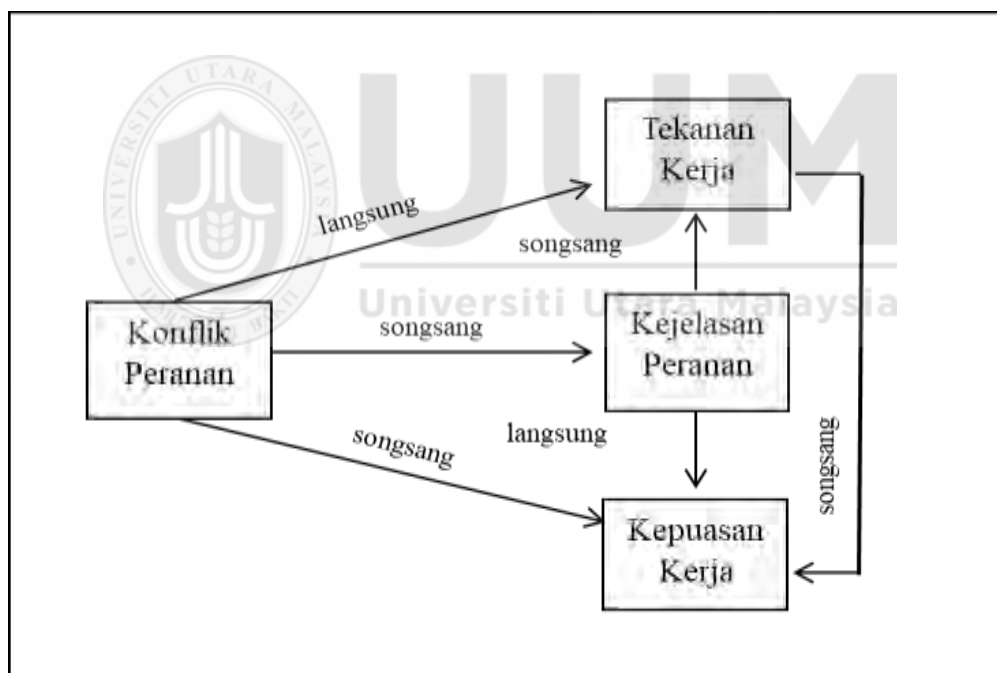
(Kahn et al., 1964; Gross, Mason & McEachern, 1958). Menurut Katz dan Kahn (1970) konflik peranan berpunca daripada kewujudan keperluan dua atau lebih peranan yang perlu dilaksanakan oleh individu secara serentak dalam tempoh yang sama. Konflik peranan akan meningkat apabila berlakunya ketidakseragaman antara kerja yang diberikan dengan jangkaan dan permintaan yang tidak konsisten daripada pihak lain (Katz & Kahn, 1970). Seterusnya konflik peranan dikonsepsikan sebagai keadaan apabila seseorang pekerja tidak dapat memenuhi permintaan pekerjaan, melakukan sesuatu yang pekerja tidak mahu lakukan atau melakukan sesuatu yang dianggap bukan sebahagian daripada tugasnya sehingga menimbulkan pelbagai jenis konflik (Ismail, Wan Hafizainee, Fara Farihana, Rizal, Yusof, Maisarah, Mohd Hamran & Asmuni, 2014). Kebiasaannya situasi ini berlaku atas sebab faktor kekurangan sumber manusia, permintaan yang pelbagai, kekurangan maklumat dan melakukan sesuatu yang tidak diperlukan dalam tugas (Mat Ali, Hamed & Abu Hasan, 2008).

Selain itu, Fisher (2001) menyatakan konflik peranan menyebabkan tekanan dalam kalangan individu apabila sesetengah peranan yang diperlukan tidak dapat dijalankan dengan baik. Di samping itu, King dan King (1990) dan Lee (2010) turut menyatakan keperluan menjalankan suatu peranan boleh dianggap sebagai bebanan atau permintaan pada suatu jawatan atau kedudukan tertentu. Seterusnya konflik peranan adalah situasi apabila berlakunya permintaan terhadap tugas yang berbeza-beza daripada beberapa pihak atau ketidakserasian antara tugas, kekangan sumber dan kemudahan untuk menjalankan tugas serta kemampuan untuk seseorang melaksanakan pelbagai peranan serentak (Ika Wulan, 2016; Luthans, 2011; Palomino & Frezzati, 2016).



### 2.3.2 Teori Konflik Peranan (Kahn et al., 1964)

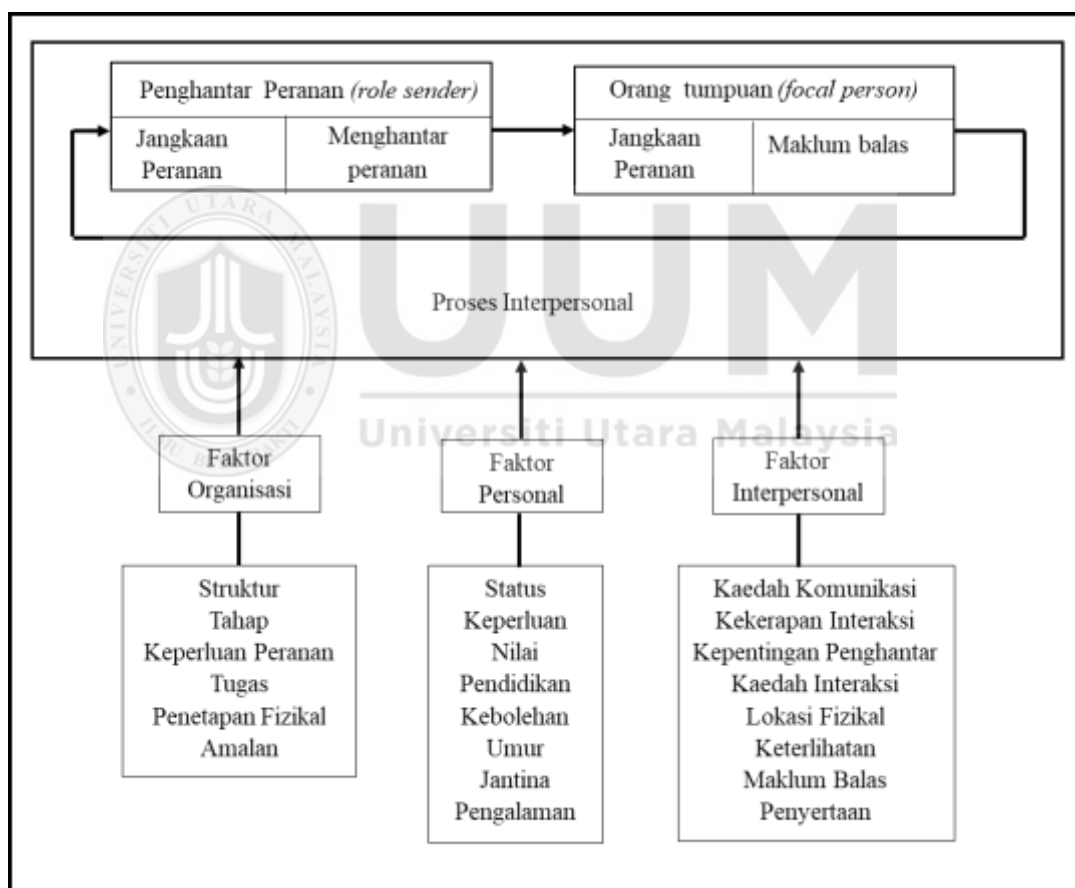
Kahn et al. (1964) telah membangunkan teori tentang peranan yang dinamik yang menekankan tentang konflik dan ketidakserasian atau ketidakjelasan jangkaan. Jangkaan atau harapan akan menyebabkan konflik kepada individu dalam menjalankan peranan mereka dalam organisasi. Menurut Kahn et al. (1964) konflik peranan akan memberi kesan negatif terhadap kepuasan kerja. Ini bermakna semakin tinggi tahap konflik peranan akan menyebabkan tahap kepuasan kerja seseorang akan semakin berkurangan dan mungkin memberi impak negatif kepada pencapaian organisasi. Rajah 2.1 menunjukkan hubungan antara konflik peranan, kejelasan peranan dan tekanan pekerjaan serta kaitannya dengan kepuasan kerja.



Rajah 2.1. Hubungan antara konflik peranan dengan tekanan kerja, kejelasan peranan dan kepuasan kerja (Adaptasi daripada Kahn et al., 1964)

Merujuk kepada Rajah 2.1 di atas, didapati konflik peranan berhubung secara langsung dengan tekanan kerja manakala secara songsang dengan kejelasan peranan dan kepuasan kerja. Sementara itu, tekanan kerja berhubung secara songsang dengan

kepuasan kerja. Manakala kejelasan peranan berhubung secara songsang dengan tekanan kerja dan secara langsung dengan kepuasan kerja. Menurut Kahn et al. (1964) konflik peranan menjadi faktor dominan yang mempengaruhi faktor lain yang berkaitan dengan kerja seperti tekanan kerja, kejelasan peranan dan dan kepuasan kerja. Kahn et al. (1964) merumuskan konflik peranan yang tinggi akan menyebabkan ketidakpuasan kerja dan meningkatkan tekanan seseorang dalam memenuhi keperluan peranannya dalam organisasi. Seterusnya, Kahn et al. (1964) turut menyatakan bahawa konflik peranan dipengaruhi oleh tiga faktor utama berdasarkan Rajah 2.2 di bawah.



Rajah 2.2. Faktor yang mempengaruhi konflik peranan (Adaptasi daripada Kahn et al., 1964)

Rajah 2.2 menunjukkan tiga faktor yang mempengaruhi konflik peranan iaitu faktor organisasi, personal dan interpersonal yang melibatkan proses komunikasi

interpersonal di antara penghantar peranan dan orang yang akan menerima peranan. Menurut Kahn et al. (1964) penghantar peranan akan menghantar peranan kepada orang yang telah ditentukan bersama jangkaan yang ingin dicapai. Kemudian, orang yang ditumpukan akan bertindak dan memberi maklum balas berdasarkan jangkaan yang telah ditetapkan. Namun, adakalanya faktor-faktor organisasi, personal dan interpersonal turut mempengaruhi proses komunikasi interpersonal ini menyebabkan berlakunya konflik peranan dalam kalangan orang yang ditumpukan (*focal person*). Hal ini berlaku disebabkan kadangkala berlaku ketidakserasian antara kehendak individu dan organisasi atau perbezaan arahan dan kehendak daripada dua atau lebih penghantar peranan. Oleh yang demikian, komunikasi interpersonal yang berkesan akan membantu mengurangkan berlakunya konflik peranan dalam sesebuah organisasi (Luthans, 2011).

Antara faktor organisasi yang mempengaruhi konflik peranan adalah persekitaran kerja merangkumi struktur organisasi, tahap organisasi, keperluan untuk memenuhi peranan, bidang tugas yang jelas, penetapan fizikal dan amalan tertentu organisasi (Kahn et al., 1964). Antara faktor personal pula adalah ciri-ciri demografi individu yang bertanggungjawab melaksanakan peranan meliputi status, keperluan, nilai, latar belakang pendidikan, kebolehan yang dimiliki, umur, jantina dan pengalaman yang dimiliki bagi menjalankan peranan dalam organisasi. Manakala antara faktor interpersonal yang turut mempengaruhi konflik peranan adalah kaedah komunikasi yang berkesan, kekerapan dan kaedah interaksi yang jelas serta maklum balas dari semasa ke semasa melibatkan penyertaan aktif kedua-dua pihak bagi menyelesaikan suatu tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi (Kahn et al., 1964).

Teori Kahn et al. (1964) telah digunakan secara meluas dalam kajian terdahulu oleh beberapa pengkaji lepas bagi mengkaji tentang kesan konflik peranan terhadap faktor-faktor psikologi yang lain antaranya kepuasan kerja (Baah, 2015; Belias et al., 2014; Conant, 2017; Koustelious et al., 2004; Ling et al., 2014; Malik et al., 2010), keinginan untuk bertukar kerja (Lui et al., 2001; Langove et al., 2015; Mohd Faizal et al., 2018), keinginan untuk bersara awal (Tippens et al., 2013) dan personaliti proaktif (Han et al., 2014). Selain itu, Kahn et al. (1964) turut menekankan tentang kepentingan komunikasi interpersonal yang berkesan dalam organisasi memberi sumbangan besar ke arah mengurangkan konflik peranan dalam organisasi. Penyampaian maklumat yang berkesan adalah sangat penting supaya penerima maklumat dapat melaksanakan tugas yang diarahkan dengan sempurna dan dalam tempoh yang ditetapkan oleh pihak atasan (Ahlam Abdul Aziz, 2016; Maizatul Haizan Mahbob, Nik Anis Syakira Megat Ali, Wan Idros Wan Sulaiman, & Wan Amizah Wan Mahmud, 2019; Sharita Abd. Ghoni, Asmah Othman, & Nora Abas; 2017). Hal ini bermaksud, komunikasi interpersonal yang baik turut menggambarkan sokongan dan keprihatinan pihak atasan mahupun rakan sekerja dalam mewujudkan persekitaran kerja yang positif tanpa tekanan dan konflik yang berpanjangan (Rizwan Qaiser et al., 2019; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri, 2012).

### **2.3.3 Dimensi Konflik Peranan**

Menurut Kahn et al. (1964) konflik peranan mempunyai empat dimensi iaitu konflik terhadap pelbagai peranan (*interrole conflict*), konflik terhadap kemampuan diri (*intrarole conflict*), konflik terhadap perbezaan jangkaan (*intersender conflict*) dan konflik terhadap sumber (*intrasender conflict*).

### 1) **Konflik Terhadap Pelbagai Peranan (*Interrole Conflict*)**

Konflik Terhadap Pelbagai Peranan (*Interrole Conflict*) adalah konflik antara beberapa peranan kepada orang yang sama dan memerlukan keperluan berbeza atau ketidakserasian tingkahlaku atau perubahan dalam tingkahlaku sebagaimana diperlukan dalam situasi tersebut (Kahn et al., 1964). Konflik ini berlaku terhadap penyandang peranan kerana merasakan dirinya terpaksa menjalankan lebih daripada satu tugas dalam sistem peranan sehingga menimbulkan bebanan peranan (*role overload*).

Dalam situasi di sekolah, konflik pelbagai peranan meliputi konflik seseorang pemimpin guru yang terpaksa menjalankan pelbagai peranan serentak di samping menjalankan tugas utama mereka mengajar di bilik darjah. Sebagaimana peranan utama pemimpin guru adalah untuk memastikan Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) dapat dilaksanakan dengan baik selaras tugas sebagai perancang, pengawal, pembimbing, pendorong, penilai dan menjadikan murid sebagai pembelajar aktif perlu dilaksanakan dengan baik (JNJK, 2017). Di samping itu, tugas lain sebagai penyelia dalam bilik darjah (KPM, 1986) sebagai guru kelas yang menguruskan semua hal berkaitan pelajar, sebagai perancang dan penyelarass aktiviti kecemerlangan sekolah, memberi bimbingan dan pementoran kepada guru-guru dan pelbagai peranan yang berkaitan bagi menggalakkan suasana pembelajaran yang positif dan berkesan ke arah kemenjadian murid dan sekolah yang berkualiti (Banda & Mutambo, 2016; KPM, 2018).

## **2) Konflik Terhadap Kemampuan Diri (*Intrarole Conflict*)**

Konflik Terhadap Kemampuan Diri (*Intrarole conflict*) adalah ketidakserasian antara jangkaan yang dibuat oleh penyandang peranan dan jangkaan yang berkaitan dengan kedudukan mereka. Konflik ini berlaku antara standard atau nilai personal penyandang peranan dengan dirinya sahaja dalam memenuhi suatu jawatan atau peranan. Konflik ini hanya melibatkan penyandang peranan dengan kemampuannya melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sahaja. Personaliti penyandang peranan banyak mempengaruhi sama ada konflik peranan yang dihadapi boleh ditangani dengan baik atau sebaliknya. Bagi penyandang peranan yang mempunyai personaliti Jenis A akan dapat menangani konflik peranan dengan baik malah lebih berkesan kepada pencapaian organisasi disebabkan sikap proaktif dalam menerima arahan. Namun begitu, terdapat juga individu yang mempunyai personaliti Jenis A yang terlalu proaktif sehingga sukar menerima arahan pemimpin atasannya kerana merasakan dirinya adalah terbaik berbanding orang lain (Luthans, 2011).

Dalam organisasi pendidikan, konflik terhadap kemampuan diri sering membelenggu pemimpin guru apabila kemampuan mereka melaksanakan pelbagai peranan berbanding permintaan pihak atasan yang terlalu tinggi dan sukar untuk dipenuhi sepenuhnya. Konflik ini sering berlaku apabila pemimpin guru yang mempunyai kepakaran dan kompetensi yang berbeza terpaksa melakukan peranan dalam bidang yang di luar kepakaran mereka. Antaranya, pemimpin guru yang menyandang tugas sebagai penyelarasan bahagian Hal Ehwal Murid akan melaksanakan peranannya menguruskan hal berkaitan murid seperti kehadiran (APDM), Skim Pinjaman Buku Teks (SPBT), Kaunseling, disiplin murid dan mengemaskini laporan sahiah murid (SSDM) dengan cemerlang. Namun, apabila diberikan peranan sebagai penyelarasan

dalam aktiviti kokurikulum di sebelah petang pula, pemimpin guru merasa terbeban dengan kemampuan mereka melaksana peranan tersebut dengan baik sebagaimana bidang kepakaran mereka. Justeru, pengetua perlu memainkan peranan penting bagi menyelaraskan tugas pemimpin guru mengikut kemahiran dan kepakaran guru seterusnya menggunakan pertimbangan profesional semasa mengagihkan tugas agar tidak menimbulkan konflik dan bebanan peranan kepada guru sebagai pelaksana (Riaz et al., 2016).

### **3) Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (*Intersender Conflict*)**

Konflik peranan ini berlaku apabila jangkaan dan permintaan yang berbeza antara penghantar peranan (Kahn et al., 1964). Situasi konflik ini berlaku apabila jangkaan dan kehendak individu tidak sama dengan keperluan organisasi. Konflik ini kebiasaannya meliputi perasaan tidak puas hati penerima arahan apabila terpaksa memenuhi permintaan yang berbeza-beza daripada beberapa pihak antaranya pihak pengetua, penolong kanan dan guru kanan sementara mereka perlu menyeimbangkan dengan kemampuan guru-guru serta pelajar. Justeru sebagai pemimpin pertengahan, mereka perlu sentiasa kreatif mencari pelbagai kaedah untuk memuaskan hati pelbagai pihak (Han et al., 2014, Kim et al., 2010). Selain itu, faktor interpersonal seperti komunikasi yang berkesan turut membantu mengurangkan jurang perbezaan jangkaan dan kehendak kedua-dua pihak organisasi mahupun individu pekerja (Ahlam, 2016; Luthans, 2011; Maizatul Haizan et al., 2019; Sharita et al., 2017).

### **4) Konflik Terhadap Sumber (*Intrasender Conflict*)**

Menurut Kahn et al. (1964), dimensi ini meliputi konflik terhadap sumber seperti masa, bahan mentah yang tidak mencukupi serta kewangan yang diperlukan untuk

melaksanakan tugas. Dalam hal ini, pemimpin guru sering berhadapan dengan masalah tidak mempunyai sumber masa dan kewangan yang cukup untuk melaksanakan sesuatu tugas yang perlu disiapkan dalam tempoh tertentu (Anjilus et al., 2019; Anwar et al., 2014; Mohamad Firdaus Mohamad Taib & Mohamed Yusof Mohamed Nor, 2017). Kekurangan sumber kewangan misalnya menyebabkan mereka (pemimpin guru) terpaksa menggunakan wang sendiri atau memohon bantuan pihak ibu bapa atau komuniti sebagai sokongan untuk melaksanakan sesuatu program.

#### **2.3.4 Kajian Lepas Berkaitan Konflik Peranan**

Kebanyakan pengkaji di negara barat telah mengkaji konflik peranan dalam organisasi (Aamodt, 2009; Belias et al., 2014; Conant, 2017; Getahun et al., 2016; Luthans, 2011; Palomeno & Frezatti, 2016; Yongkang et al., 2014). Kebanyakan kajian mendapati kesan konflik peranan antaranya menurunkan tahap kepuasan kerja (Almutairi, 2013; Ika Wulan, 2016) menurunkan tahap komitmen terhadap organisasi, meningkatkan konflik terhadap keluarga dan kerja, ponteng kerja dan keinginan untuk berpindah dan berhenti di organisasi tempat mereka bekerja (Langove et al., 2015; Memili, Chang, Kellermanns & Welsh, 2015; Schmidt, Roesler, Kusserow & Rau, 2014; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri, 2012). Hal ini bermakna banyak tekanan dalam pekerjaan bermula dengan konflik peranan dan permintaan, kekurangan kemahiran individu dalam berhadapan dengan pelbagai peranan dan arahan pihak atasan serta kekurangan sumber untuk memenuhi keperluan peranan mereka (Kahn et al., 1964; Luthans, 2011). Kesan psikologi, fisiologi dan lain-lain kesan akibat tekanan pekerjaan ditunjukkan dalam Jadual 2.1:



Jadual 2.1

*Kesan Psikologi, fisiologi dan kesan-kesan lain akibat tekanan pekerjaan*

<b>Kesan Psikologi</b>	<b>Kesan Fisiologi</b>	<b>Kesan-kesan lain akibat tekanan</b>
Kekecewaan	Hipertensi	Bebanan peranan
Kebimbangan	Tekanan darah tinggi	Kekaburan peranan
Kerisauan	Kekeringan di	Konflik peranan
Kemurungan	kerongkong	Kemudahan yang tidak mencukupi
Ketidakpuasan kerja	Masalah saraf	Permintaan dari agensi luar
Mengurangkan komitmen kerja	Ketidakselesaian perut	Hubungan yang tidak baik dengan rakan sekerja
Kemarahan - di rumah/ di tempat kerja	Ulser	
Konflik inter/ intrapersonal	Sakit leher	
Hilang kawalan diri	Sakit kepala/ migrain	
Pengasingan diri	Keletihan	
	Sakit dada	

*Sumber:* Adaptasi daripada Luthans (2011)

Jadual 2.1 menunjukkan faktor-faktor psikologi dan fisiologi yang terhasil akibat tekanan pekerjaan yang berlaku sekiranya tidak diimbangi dengan sokongan sosial daripada rakan sekerja dan pemimpin atasan sesebuah organisasi (Luthans, 2011). Tambahan pula kajian oleh Ferlis Bahari @ Bullare, Lin dan Wider (2019) turut mendapati sokongan sosial mempunyai kesan moderator antara tekanan pekerjaan dan kesejahteraan guru-guru sekolah menengah di Sabah. Oleh yang demikian, sokongan sosial pemimpin atasan dan rakan sekerja amat penting bagi mengurangkan tekanan pekerjaan seperti konflik peranan bagi meningkatkan kepuasan kerja guru.

Dalam kajian berkaitan, Hand (2010) telah menjalankan kajiannya untuk melihat hubungan konflik peranan, bebanan peranan, gaya kepimpinan dan tekanan dalam kalangan eksekutif akademik di Sekolah Rendah Katolik di Queensland. Seramai 136 guru besar dan eksekutif akademik terlibat dalam menjawab soalan selidik. Dapatan kajiannya mendapati gaya kepimpinan transformasional dan transaksional mempunyai

hubungan negatif yang signifikan dengan konflik peranan. Penemuan kajian mendapati kepentingan pemimpin atasan mengamalkan kepemimpinan yang menyokong dan menguruskan sumber organisasi mengikut kepakaran mampu mengurangkan konflik peranan.

Gaya kepemimpinan yang berkesan turut merupakan elemen penting dalam mengurangkan konflik peranan dalam organisasi. Kajian oleh Syamsul Alam, Siti Haerani, Muhammad Yunus Amar dan Indrianty Sudirman (2015) tentang konflik peranan dan kekaburan peranan sebagai mediator antara hubungan kepemimpinan dan prestasi pensyarah di Institusi Pengajian Tinggi, Indonesia mendapati konflik peranan mempunyai hubungan yang negatif dengan budi bicara pemimpin organisasi. Dapatan kajian mereka menunjukkan gaya kepemimpinan yang menyokong mempunyai hubungan yang negatif dengan konflik peranan. Ini menunjukkan gaya kepemimpinan turut mempengaruhi tahap konflik peranan dalam organisasi kerana pemimpin atasan bertanggungjawab mengenal pasti pensyarah mengikut kepakaran dan kecenderungan mereka agar mereka dapat meningkatkan keseronokan dan kepuasan bekerja. Tambahan pula gaya kepemimpinan yang menyokong menterjemahkan keprihatinan pemimpin atasan terhadap kebajikan pensyarah di universiti tersebut bagi mewujudkan hubungan interpersonal yang positif.

Kebiasaannya pemimpin pertengahan akan berhadapan dengan situasi konflik peranan kerana mereka menjadi pengantara antara dua pihak (Kelly et al., 1981). Sepertimana dapatan kajian mereka terhadap pengurus jualan mendapati peranan seorang pengurus jualan sebagai perantaraan dan berurusan dengan pelanggan, pembeli, pembekal, pengurus daerah dan cawangan, mewakili pengiklanan media dan eksekutif korporat

sering menimbulkan konflik peranan bagi memenuhi segala permintaan (Kelly et al., 1981). Dalam konteks sekolah, peranan pemimpin guru sebagai pengantara yang melibatkan urusan dengan pelbagai pihak sering mewujudkan konflik kerana terdapat perbezaan jangkaan dan kehendak di samping perlu menghadapi individu yang mempunyai pelbagai karenah dan personaliti (Banda & Mutambo, 2016). Dalam hal yang berkaitan, pemimpin guru sering menghadapi pelbagai cabaran dan tugas yang rencam bagi memenuhi kehendak pihak pengurusan sekolah, ibu bapa, pelajar dan masyarakat (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019).

Meneliti kajian yang dijalankan oleh Palomino dan Frezatti (2016) terhadap 126 eksekutif syarikat di Brazil turut sependapat bahawa konflik peranan pegawai eksekutif yang berurusan dengan banyak jabatan atau pelanggan adalah berada pada tahap yang tinggi. Mereka mendapati konflik terhadap kehendak untuk memenuhi permintaan tanpa sumber yang mencukupi menunjukkan kesan yang paling tinggi (Palomino & Frezatti, 2016). Seterusnya, kajian ini mendapati konflik peranan dalam kalangan pegawai eksekutif ini menyebabkan tahap kepuasan kerja mereka menurun. Mereka merumuskan bahawa konflik peranan mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika dibandingkan situasi di sekolah, kekurangan sumber kewangan dan masa yang terhad untuk melaksana program sering menyebabkan konflik terhadap sumber dalam kalangan pemimpin guru kerana perlu berikhtiar mencari penyelesaian terbaik untuk menjayakan program (Anjilus et al., 2019; Mohd Faizal et al., 2018).

Sementara itu kajian Han et al. (2014) yang bertajuk “*Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers*” mengukuhkan dapatan

bahawa golongan pemimpin pertengahan lebih kerap mengalami tekanan kerja kerana mereka perlu melakukan pelbagai peranan secara serentak. Merujuk kepada situasi di sekolah, selain daripada diamanahkan sebagai penolong kanan, guru kanan, setiausaha unit kurikulum, kokurikulum, Hal Ehwal Murid (HEM), ketua panitia mata pelajaran atau ketua unit kecemerlangan, mereka turut memikul peranan sebagai penyelia, mentor, fasilitator, juru latih sukan, guru kelas dan pelbagai peranan lagi secara serentak dalam organisasi. Hal ini menyebabkan pemimpin guru perlu mempunyai personaliti Jenis A iaitu proaktif menangani konflik pelbagai peranan yang sering berlaku di sekolah (Luthans, 2011).

Bagi mengurangkan tahap konflik peranan dalam organisasi di sekolah, amalan kerja berpasukan dikatakan berkesan bagi mengelakkan bebanan peranan dipikul oleh individu tertentu sahaja (Noor Azimah Surip, Khadijah Abdul Razak & Ab. Halim Tamuri, 2019). Kajian tentang pengaruh faktor terpilih terhadap stres peranan yang dijalankan oleh Mohd Faizal Hassan, Hamidah Sulaiman dan Ghazali Darusalam (2018) dalam kalangan 110 orang guru sekolah rendah di Daerah Jerantut, Pahang telah mendapati konflik peranan, kekaburan peranan dan bebanan peranan mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap stres peranan. Mereka mendapati konflik peranan, kekaburan peranan dan bebanan mempunyai kesan yang besar terhadap stres peranan. Justeru, amalan kerja berpasukan dilihat sebagai salah satu solusi untuk mengurangkan bebanan peranan yang semakin bertambah dan mencabar dalam bidang pendidikan (Noor Azimah Surip et al., 2019).

Seterusnya cadangan terperinci melalui dapatan kajian Noor Azimah Surip, Khadijah Abdul Razak dan Ab. Halim Tamuri (2019) melalui kajian mereka tentang tahap

amalan kerjasama Guru Pendidikan Islam melalui syura yang berjaya memupuk semangat kerja berpasukan. Mereka mendapati amalan kerjasama perlu dipupuk agar budaya saling mengambil berat terhadap rakan sekerja membantu menyediakan persekitaran kerja yang harmoni dan dapat menghindari sebarang konflik. Budaya syura dapat meningkatkan kualiti pengurusan, memberi impak kepada keberhasilan pelajar dan menjana kecemerlangan sekolah (Noor Azimah et al., 2019).

Sejajar dengan perubahan yang semakin mencabar dalam bidang pendidikan, pemimpin guru yang terdiri daripada suami, isteri, ayah, ibu, nenek ataupun anak turut tidak terkecuali daripada menghadapi konflik peranan ketika berada di sekolah. Tanggungjawab yang perlu dilaksanakan di rumah sering terganggu disebabkan kerja-kerja sekolah yang terpaksa disiapkan di rumah. Bertepatan dengan kajian Nurul Arshikin Mohamad Jalil dan Salina Mohammed Rashid (2016) dalam meneliti tahap konflik kerja-keluarga dalam kalangan pensyarah di kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS) turut memberi gambaran yang hampir sama. Kajian mereka melibatkan 100 orang pensyarah di KUIS mendapati tahap konflik pekerjaan-keluarga mereka berada pada tahap yang tinggi. Ini adalah berikutan konflik yang dihadapi oleh golongan pensyarah ini apabila terpaksa melakukan tugas-tugas pentadbiran selain tugas mengajar dan membuat penyelidikan akademik. Mereka terpaksa membawa pulang kerja untuk disiapkan di rumah dan ini menyebabkan masa yang sepatutnya diluangkan bersama keluarga menjadi terbatas malah meninggalkan emosi negatif kerana merasa terbeban dengan tugas yang sepatutnya diselesaikan di tempat kerja (Mahira et al., 2020; Arif et al., 2017; Gardazi et al., 2016; Maqsood et al., 2017)

Emosi negatif seperti tertekan dengan bebanan kerja, keletihan fizikal dan mental, kecewa terhadap ketidakupayaan melaksanakan semua peranan dengan baik boleh menyebabkan seseorang tidak seronok dan menjejaskan kesihatan mental dan fizikal mereka. Kajian oleh Siti Aisyah Panatik dan Siti Khadijah Zainal Badri (2012) terhadap 100 orang guru di sekolah rendah dan sekolah menengah turut mendapati tahap konflik kerja-keluarga adalah sederhana. Namun, mereka mendapati terdapat hubungan signifikan yang negatif antara konflik kerja-keluarga dengan kesihatan mental manakala hubungan signifikan yang positif dengan keinginan untuk bertukar ganti kerja. Mereka mendapati kebanyakan guru terbeban dengan pelbagai konflik kerja di sekolah sehingga perlu menyelesaikan tugas di rumah sekaligus memberi kesan kepada kesejahteraan keluarga. Tambahan pula, situasi ini boleh mengundang persekitaran kerja yang tidak harmoni seperti perselisihan faham apabila ada dalam kalangan guru yang merasakan ketidakadilan dalam pengagihan tugas sehingga membebani sesetengah individu dan menyebabkan mereka tidak memperoleh kepuasan kerja.

Sementara itu, Maqsood, Sohail, Qureshi dan Kausar (2017) dalam kajian mereka terhadap 300 orang pensyarah di universiti awam, Pakistan pula mendapati konflik terhadap kerja-keluarga dan tekanan kerja mempunyai hubungan signifikan yang negatif dengan kepuasan kerja. Kebanyakan pensyarah perempuan mengalami konflik peranan yang lebih tinggi berbanding pensyarah lelaki kerana perlu menjalankan pelbagai peranan di tempat kerja serta tanggungjawab sebagai isteri dan ibu di rumah. Kajian mereka mengkonklusikan konflik kerja-keluarga yang tinggi menyebabkan tahap kepuasan kerja menurun seterusnya menjejaskan kepuasan kehidupan. Oleh itu, pemimpin atasan perlu bijak dan kreatif mengatasi konflik kerja-keluarga yang

dihadapi oleh pekerja mereka untuk memastikan pekerja sentiasa produktif di tempat kerja, kurang merasa tertekan dengan pekerjaan, mengurangkan masalah kesihatan dan boleh meningkatkan keseronokan bekerja.

Seterusnya kajian oleh Mahira et al. (2020) hampir menyamai kajian yang dilakukan oleh beberapa pengkaji lepas berkaitan konflik pelbagai peranan yang dihadapi wanita yang berkerjaya di Pakistan. Responden kajian mereka terdiri daripada guru, doktor, juru rawat dan pegawai bank wanita. Peranan wanita di Pakistan sebagai sebuah negara yang sedang membangun amat berbeza dengan wanita di negara Barat kerana mereka memikul pelbagai peranan sebagai pekerja di sektor pekerjaan dan peranan sebagai anak, isteri, ibu, ibu mertua, adik ipar dan sebagai suri rumah (Mahira et al., 2020; Naz et al., 2017). Malah mereka bukan sahaja menjaga pasangan dan anak-anak sendiri tetapi perlu menjaga keluarga mertua dan ahli keluarga yang lain. Terdapat hubungan positif antara konflik kerja-keluarga terhadap tekanan psikologi manakala hubungan negatif yang signifikan antara konflik kerja-keluarga terhadap kesejahteraan psikologi mereka (Mahira et al., 2020). Ini menunjukkan konflik pelbagai peranan sama ada di tempat kerja atau di rumah adalah saling berkaitan dan boleh menjejaskan kesejahteraan hidup seseorang.

Beberapa kajian lepas turut mendapati kesan-kesan akibat tekanan pekerjaan seperti konflik peranan dan ketidakpuasan kerja akan memberikan kesan negatif secara psikologi dan fisiologi kepada seseorang individu dan menjejaskan kesihatan jika tidak ditangani dengan baik (Nur Izzaty Mohamad, Azman Ismail, Mohamad Shahril Azwan Mohamad Rozi & Sholihien Ahmad, 2015; Tourigny, Baba & Wang, 2010). Nur Izzaty et al. (2015) dalam kajian mereka terhadap tekanan kerja dan perkaitannya

dengan tahap kesihatan pekerja dalam kalangan 142 polis di Semenanjung Malaysia mendapati konflik peranan dan bebanan peranan menjadi peramal kepada kesihatan pekerja. Meskipun bukan dalam bidang pendidikan, kerjaya polis merupakan bidang perkhidmatan yang melibatkan hubungan dalaman individu (*intrapersonal*) dan antara perorangan (*interpersonal*) kerana sering berhubung dengan pelbagai kariah masyarakat. Oleh yang demikian, kajian mereka mendapati tuntutan kerja yang pelbagai, perbezaan pendapat, arahan yang tidak sesuai daripada pihak pemimpin atasan, kerja yang melangkaui kemampuan diri telah meningkatkan tekanan dan menjejaskan kesihatan fizikal dan mental (Nur Izzaty et al., 2015). Begitu juga dapatan kajian oleh Karimi, Zoharah, Alipour dan Karimi (2014) tentang pengaruh konflik peranan dan bebanan peranan terhadap tekanan pekerjaan dalam kalangan jururawat di salah sebuah hospital di Iran turut mendapati konflik peranan merupakan peramal yang paling signifikan terhadap tekanan pekerjaan mereka.

Banyak kajian lepas menunjukkan konflik peranan memberi kesan negatif kepada organisasi. Walau bagaimanapun, konflik peranan turut berfungsi sebagai pemangkin kepada kejayaan dan pencapaian organisasi (Ab. Aziz Yusof, 2011). Kenyataan ini dibuktikan dengan dapatan kajian oleh Tang dan Chang (2010) yang mendapati konflik peranan menjejaskan motivasi individu namun mampu meningkatkan kreativiti kerja yang bermanfaat untuk pencapaian organisasi. Konflik peranan turut meningkatkan kreativiti kerja kerana kepelbagaian peranan yang dijalankan akan mendedahkan individu tersebut kepada pelbagai perspektif yang berbeza-beza dengan kaedah penyelesaian masalah yang berbeza (George & Zhou, 2002; Lenaghan & Segupta, 2007; Tang & Chang, 2010). Sehubungan itu, pemimpin guru yang mempunyai personaliti proaktif dan positif dalam profesion mereka berkemampuan



untuk menangani konflik peranan dengan menyesuaikan diri dengan persekitaran dan seterusnya mampu menyelesaikan sebarang permasalahan yang timbul (Han et al., 2014).

Berdasarkan sorotan literatur kajian, pengkaji mendapati hasil dapatan adalah berbeza antara kesan konflik peranan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga sampel kajian yang berbeza mungkin akan memberikan hasil dapatan yang berbeza-beza antara satu sama lain. Selain itu, kebanyakan kajian yang dilakukan di luar negara mungkin memberi perbezaan dapatan dengan kajian yang dilakukan di peringkat nasional. Bagi kajian ini, pengkaji akan meneliti sama ada konflik peranan mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja atau sebaliknya akan memberikan semangat untuk bekerja dengan lebih rajin dan proaktif bagi memperoleh kepuasan kerja. Seterusnya dalam kajian ini juga pengkaji akan meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan.

## **2.4 Hasrat Persaraan Awal**

### **2.4.1 Konsep Hasrat Persaraan Awal**

Menurut Gaillard dan Desmette (2008) dalam kajian mereka “ *When a “worker” become an “older worker”: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work*” mendapati seseorang yang merasakan diri mereka telah tua dan tidak mampu bersaing dengan orang muda yang lebih kompetitif maka mereka mempunyai hasrat persaraan awal dan akhirnya mengambil keputusan untuk bersara awal (Tajfel & Turner, 1979). Tambahan pula, pelbagai faktor seperti motivasi personal dan keluarga banyak mempengaruhi pekerja yang lebih berumur untuk

bekerja di usia tua mereka. Tanggapan bahawa mereka adalah pekerja yang lebih tua dan tidak begitu diperlukan dalam organisasi memberi gambaran negatif terhadap kerja dan berhasrat tinggi untuk bersara awal (Gaillard & Desmette, 2008; Tajfel & Turner, 1979).

Dalam meneliti definisi hasrat persaraan awal kebanyakan pengkaji mentakrifkan sebagai keinginan untuk keluar daripada bidang pekerjaan semasa dan boleh memilih kembali menyambung kerja mereka sama ada secara penuh atau separuh masa dalam bidang yang sama atau bertukar ke bidang lain sebelum memutuskan untuk bersara secara kekal pada umur persaraan wajib (Beehr, 1986; Feldman, 1994; Schalk & Desmette, 2015). Manakala umur bagi persaraan awal bagi beberapa buah negara adalah berbeza-beza antaranya 55, 57 dan 58 tahun (OECD, 2017). Kebiasaannya, umur yang dikategorikan sebagai persaraan awal apabila keluar daripada laluan kerjaya semasa sebelum umur mencapai 65 tahun (Feldman, 1994; Von Bonsdorff, 2009). Dalam konteks kajian ini, hasrat persaraan awal adalah keinginan untuk keluar atau berhenti daripada bidang pekerjaan semasa sebelum tempoh umur persaraan wajib iaitu 60 tahun (JPA, 2012).

#### **2.4.2 Teori Hasrat Persaraan Awal**

Kajian ini merujuk kepada Teori Identiti Sosial (Tajfel & Turner, 1979) dan model persaraan Beehr (Beehr, 1986).

##### **1) Teori Identiti Sosial (Tajfel dan Turner, 1979)**

Teori Identiti Sosial yang dibangunkan oleh Tajfel dan Turner (1979) menyatakan seseorang individu perlu untuk mencapai imej diri yang positif sama ada identiti

personal yang positif atau identiti sosial yang positif. Identiti personal merujuk kepada keunikan individu yang memfokuskan keistimewaan dan kelebihan dirinya berbanding orang lain. Manakala identiti sosial adalah tanggapan sendiri dalam konteks mencari persamaan antara ahli kumpulan dalaman atau luaran organisasi tempat bekerja (Tajfel & Turner, 1979). Apabila perspektif seseorang pekerja yang telah berumur 50 tahun ke atas merasakan kehadiran mereka tidak begitu diperlukan dan mereka tidak mampu untuk menandingi kompetensi ahli yang lebih muda maka mereka biasanya mengambil keputusan untuk keluar daripada kumpulan itu (Gaillard & Desmette, 2008). Malah Ilmarinen dan Tuomi (2004) menyatakan bahawa kebolehan bekerja dalam kalangan pekerja yang berumur dalam lingkungan 52 hingga 58 tahun biasanya kurang dapat memenuhi kehendak pekerjaan di samping mempunyai masalah kesihatan yang akan menjejaskan kebolehpayaan melakukan kerja.

Pengkaji merujuk Teori Identiti Sosial (1979) kerana amat bertepatan dengan keinginan pengkaji meneliti dengan lebih terperinci tentang kesan konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Apabila seseorang individu berumur melebihi 50 tahun, kebanyakannya mula menyimpan hasrat persaraan awal sekiranya faktor-faktor berkaitan pekerjaan dan kesejahteraan di tempat kerja tidak dipenuhi sama ada melibatkan faktor personal atau organisasi (Beehr, 1986; Feldman, 1994; Gaillard & Desmette, 2010; Prakash et al., 2019). Persepsi negatif terhadap diri sendiri dapat diatasi dengan sikap ambil berat dan sokongan oleh rakan sekerja, keluarga dan persekitaran yang positif (Mansour & Tremblay, 2018). Oleh yang demikian, galakan positif rakan sekerja dan sokongan pihak pemimpin atasan organisasi mampu merangsang golongan yang telah berumur

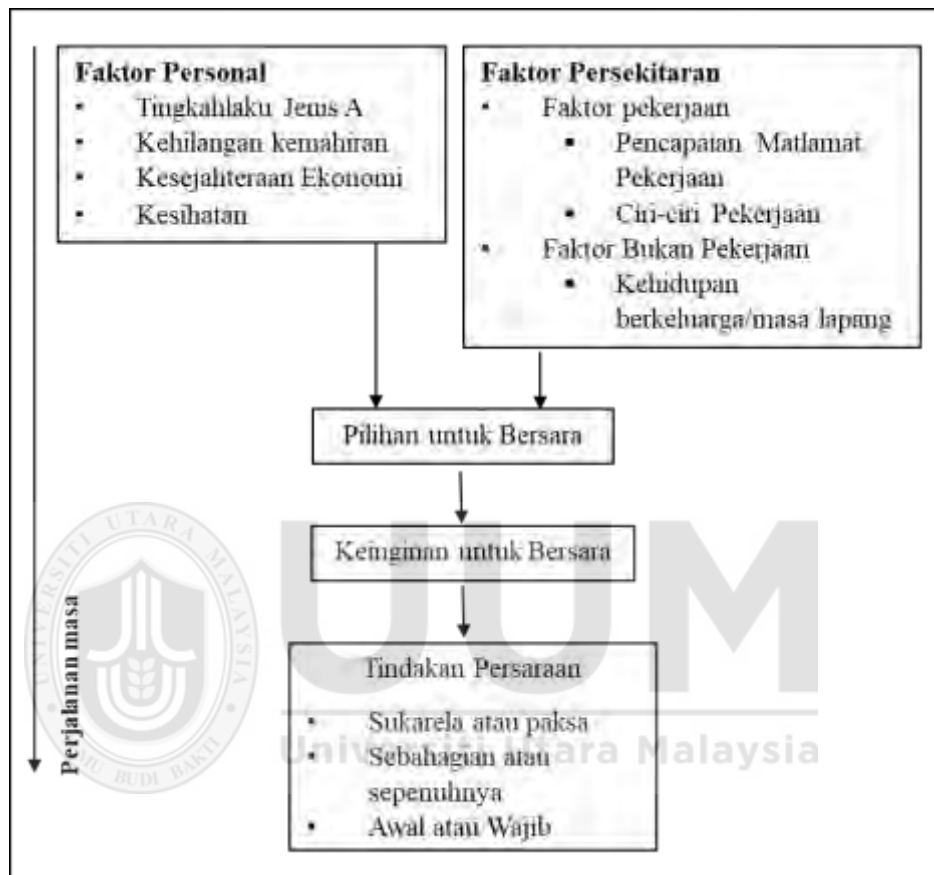
agar menyumbang melalui bimbingan dan pementoran kepada golongan yang lebih muda berdasarkan pengalaman dan kepakaran mereka (Mansour & Tremblay, 2018).

Merujuk kepada situasi di sekolah, golongan pemimpin guru yang berumur 50 tahun dan ke atas kebiasaannya mempunyai banyak pengalaman, kemahiran dan kepakaran. Namun begitu, peningkatan umur menghadkan keupayaan fizikal dalam melaksanakan pekerjaan (Ilmarinen & Tuomi, 2004; Prakash et al., 2019). Justeru, pengetua dan pihak pengurusan sekolah perlu prihatin dengan golongan pemimpin guru ini agar memberikan pertimbangan profesional dalam menentukan tugas (Mohd Faizal et al., 2018; Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussin, 2018). Autonomi yang diberikan oleh pihak atasan kepada pemimpin guru ini untuk menjadi mentor dalam bimbingan instruksional, menggunakan kepakaran mereka untuk memberi tunjuk ajar kepada guru-guru yang lebih muda menyebabkan persepsi negatif terhadap diri dapat dihindarkan sebaliknya memberikan keyakinan untuk terus berkhidmat (Gaillard & Desmette, 2010; Mansour & Tremblay, 2018). Persekitaran positif ini akan mendorong semangat bekerja dan sayang kepada organisasi kerana mereka merasakan khidmat masih diperlukan dan boleh menyumbang ke arah kecemerlangan organisasi sehingga umur persaraan wajib.

## **2) Model Persaraan Beehr (Beehr, 1986)**

Secara umumnya, konsep persaraan adalah kompleks dan terdapat beberapa jenis persaraan iaitu sukarela atau bukan sukarela, bersara awal atau bersara wajib dan bersara secara lengkap atau sebahagian (Beehr, 1986). Hasrat persaraan awal adalah berfokuskan kepada persaraan sukarela berbanding persaraan bukan sukarela (Beehr, 1986). Menurut Beehr (1986), keputusan seseorang untuk bersara awal bermula

dengan hasrat persaraan awal manakala proses persaraan awal berhubung kait dengan faktor budaya dan ekonomi seperti sistem pencen dan perundangan. Rajah 2.3 menunjukkan faktor-faktor penyumbang kepada persaraan awal dan proses persaraan berlaku yang bermula dengan keinginan atau hasrat persaraan awal (Beehr, 1986).



Rajah 2.3. Faktor Penyebab dan Proses Persaraan (Beehr, 1986).

Menurut Beehr (1986) hasrat persaraan awal adalah disebabkan dua faktor utama iaitu faktor personal dan faktor persekitaran. Faktor personal yang mendorong hasrat persaraan awal antaranya mempunyai tingkah laku jenis A, kehilangan kemahiran, kesejahteraan ekonomi dan masalah kesihatan. Manakala faktor persekitaran meliputi faktor pekerjaan seperti kepuasan terhadap pencapaian kerja dan faktor bukan pekerjaan seperti kehidupan berkeluarga atau peluang menghabiskan masa lapang bersama keluarga (Beehr, 1986).

### **2.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Hasrat Persaraan Awal**

Kajian literatur menunjukkan terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi hasrat persaraan awal iaitu faktor personal dan faktor organisasi (Beehr, 1986; Meng et al., 2020; Shultz & Wang, 2011). Antara faktor personal yang mempengaruhi hasrat persaraan awal adalah berkaitan personaliti jenis A, kehilangan kemahiran atau keupayaan kerja akibat peningkatan umur, kesejahteraan ekonomi dan kesihatan manakala faktor organisasi meliputi persekitaran kerja dan persekitaran bukan pekerjaan (Beehr, 1986).

#### **a) Faktor Personal**

##### **1) Personaliti Jenis A**

Setiap individu mempunyai personaliti berbeza antara satu sama lain sehingga boleh mempengaruhi gelagat organisasi (Luthans, 2011). Personaliti Jenis A adalah individu yang mempunyai perwatakan seperti gelojoh, panas baran, suka kepada persaingan, sikap ingin tahu, bertindak pantas dalam pekerjaannya namun tidak semestinya berhasil, boleh melakukan dua perkara dalam masa yang sama, tidak suka membazirkan masa yang terluang serta tergesa-gesa dalam melakukan sesuatu pekerjaan kerana terlalu ghairah untuk melihat kejayaan (Beehr, 1986; Luthans, 2011). Individu yang memiliki personaliti Jenis A biasanya kurang bersedia mematuhi semua arahan tetapi proaktif dalam setiap tindakan sehingga kadang-kadang menyebabkan berlakunya perbalahan akibat tidak puas hati terhadap keputusan pemimpin atasan (Ab. Aziz Yusof, 2011).

## **2) Kehilangan Kemahiran atau Keupayaan Kerja**

Pekerja yang telah berumur sering berhadapan dengan konflik dalaman diri akibat penurunan produktiviti kesan kemerosotan kekuatan fizikal dan mental (Ab. Aziz Yusof, 2011; Pit & Hansen, 2014; Prakash et al., 2019; Tajfel & Turner, 1979; Von Bonsdorff et al., 2010; Von Bonsdorff, 2016). Malah kualiti kerja bagi golongan yang telah berumur semakin berkurangan terutamanya melibatkan banyak tenaga fizikal dan mereka bekerja dengan kadar keselamatan yang rendah (Badun, 2018; Ilmarinen & Tuomi, 2004; Prakash et al., 2019).

Merujuk kepada situasi pendidikan masa kini, golongan pemimpin guru perlu bersedia menghadapi perubahan dan pertambahan peranan selari dengan perkembangan teknologi yang pesat (Banda & Mutambo, 2016; Rabindarang et al., 2015). Selain itu, mereka juga perlu bersedia menambah ilmu pengetahuan bagi memantapkan kemampuan diri menghadapi persekitaran kerja yang semakin mencabar (Banda & Mutambo, 2016; Gaillard & Desmette, 2008; 2010; NAHT, 2019). Situasi ini merumitkan golongan pemimpin guru yang berumur melebihi 50 tahun dan terdiri daripada generasi X yang kurang mahir dalam penggunaan teknologi yang sentiasa berubah dan berkembang pesat (Banda & Mutambo, 2016).

## **3) Kesejahteraan Ekonomi**

Kesejahteraan ekonomi keluarga melalui pendapatan isi rumah yang stabil dan kukuh diakui menjadi faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal (Beehr et al., 2000; Davies et al., 2017; Gaillard & Desmette, 2008; Gaillard & Desmette, 2010; Hanel, 2010). Davies et al. (2017) dalam kajian mereka mendapati individu yang mempunyai pendapatan isi rumah yang tinggi mempunyai hasrat persaraan yang tinggi

meskipun mereka mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Ini adalah kerana mereka ingin mencapai kepuasan kehidupan persaraan bersama pasangan dan keluarga. Kebanyakan pekerja yang telah berumur 52 hingga 58 tahun telah stabil dalam kewangan kerana telah berkhidmat sekurang-kurangnya 20 tahun dan mempunyai wang simpanan yang mencukupi untuk kegunaan semasa persaraan (Feldman, 1994; Gaillard & Desmette, 2008). Oleh yang demikian, faktor kesejahteraan ekonomi seperti kemewahan hidup dan mempunyai tabungan yang mencukupi untuk persaraan mempengaruhi hasrat persaraan awal dalam kalangan pekerja (Feldman, 1994; Gaillard & Desmette, 2010).

Bertepatan dengan aplikasi teori Pengguna yang melibatkan keluk penawaran tenaga kerja yang melengkung ke belakang (*Backward bending supply curve*) oleh Che' Ros Zainol (1996) dan Rahman (2013) turut menunjukkan kebanyakan pekerja mula memikirkan untuk berehat dan bersara lebih awal apabila gaji yang diperoleh adalah tinggi dan mencukupi untuk menjalani kehidupan pada masa akan datang. Pada tahap ini, pemimpin guru merasakan lebih baik mereka berehat dan melakukan pelbagai aktiviti santai bersama keluarga tanpa perlu bertungkus lumus untuk meningkatkan pendapatan isi rumah yang telah kukuh (Beehr, 1986; Topa et al., 2018).

#### **4) Kesihatan**

Pit dan Hansen (2014) mengkaji terhadap 92 orang penjawat awam di Australia mendapati tuntutan kerja fizikal dan mental yang tinggi menyebabkan tekanan psikologi, masalah sukar tidur akibat memikirkan hal pekerjaan seterusnya menjejaskan kesihatan. Gaillard dan Desmette (2010) turut membuat kesimpulan faktor kesihatan mempengaruhi hasrat seseorang untuk bersara awal malah Topa dan



Herrador-Alcaide (2016) menyatakan kesihatan menyebabkan pendapatan berkurangan kerana memerlukan wang yang banyak untuk proses perubatan. Namun begitu, Feldman (1994) dalam kajian awalnya merumuskan bahawa tahap kesihatan yang kritikal seperti menghadapi penyakit jantung, kanser, ketidakupayaan fizikal seperti strok, kehilangan deria pendengaran dan penyakit saraf sehingga menjejaskan reputasi kerja sahaja yang akan mempengaruhi hasrat persaraan awal. Dalam hal yang berkaitan, keutamaan menjaga pasangan, ibu bapa atau anak-anak yang mengalami masalah kesihatan turut menjadi satu keperluan. Justeru, faktor kesihatan sendiri atau menjaga ahli keluarga yang mempunyai masalah kesihatan turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal (Gardazi et al., 2016; Naz et al., 2017).

**b) Faktor Organisasi**

**1) Faktor Persekitaran Pekerjaan**

Antara faktor persekitaran pekerjaan adalah pencapaian kepuasan atau matlamat pekerjaan yang menyebabkan seseorang berhasrat untuk bersara awal (Beehr, 1986). Hal ini bermaksud seseorang individu akan menyimpan hasrat persaraan awal apabila telah memperoleh kepuasan dalam kerjaya mereka (Beehr, 1986). Selain itu, ciri-ciri pekerjaan yang melibatkan banyak penggunaan tenaga fizikal, perlu bekerja lebih masa, mendapat tugas yang kurang sesuai dengan kebolehan dan kepakaran dan kurang mendapat sokongan daripada pemimpin atasan menyebabkan seseorang turut menyimpan hasrat persaraan awal (Topa et al., 2018). Bagi kajian ini, selain tugas melaksanakan PdPc, pemimpin guru turut dibebankan dengan tugas yang tidak relevan sehingga menyebabkan tekanan dan mendorong kepada hasrat persaraan awal (KPPK, 2019).

## **2) Faktor Persekitaran Bukan Pekerjaan**

Menurut Beehr (1986) dan Tippens et al. (2013) faktor persekitaran bukan pekerjaan melibatkan kehidupan berkeluarga kerana ingin mengisi masa lapang dengan pengisian yang lebih bermakna bersama pasangan dan anak-anak. Tambahan pula hasrat persaraan awal semakin tinggi dalam kalangan individu yang mempunyai pasangan yang telah bersara (Gaillard & Desmette, 2010; Meng et al., 2020). Faktor tarikan keluarga akibat kurangnya hubungan sosial dengan keluarga menyebabkan kebanyakan pekerja lebih mementingkan kepuasan hidup berbanding kepuasan kerja yang diperoleh di tempat kerja (Tippens et al., 2013; Topa et al., 2018). Selain itu, faktor masa hadapan yang kurang pasti antaranya kebimbangan menghadapi kematian turut mempengaruhi individu yang telah berumur 50 tahun ke atas menyimpan hasrat persaraan awal bagi menghabiskan masa bersama pasangan dan keluarga (Topa et al., 2018). Kebimbangan terhadap kehilangan sumber yang sangat berharga antaranya pasangan atau ahli keluarga yang tersayang mendorong hasrat persaraan awal agar dapat menikmati masa berharga bersama mereka yang dahulunya banyak diluahkan untuk hal pekerjaan (Hobfoll et al., 2018; Topa et al., 2018).

### **2.4.4 Kajian Lepas Berkaitan Hasrat Persaraan Awal**

Kajian lepas berkaitan hasrat persaraan awal sangat meluas dalam kalangan pengkaji di luar negara (Davies et al., 2017; Gaillard & Desmette, 2008; Mafukata & Mudau, 2016; Tippens et al., 2013; Von Bonsdorff, 2009; Von Bonsdorff et al., 2016; Von Oorschot & Jensen, 2009). Antaranya kajian oleh Taylor, Loretto, Marshall, Earl dan Phillipson (2016) turut mendapati hasrat persaraan awal berpunca daripada hubungan yang kompleks antara pemboleh ubah ekonomi, sosial, organisasi dan sikap. Faktor tolakan (*push factor*) untuk keluar daripada bidang pekerjaan dan faktor tarikan (*pull*

*factor*) kepada hasrat persaraan awal turut mempengaruhi komitmen pekerja untuk terus berkhidmat atau bersara awal (Meng et al., 2020; Negrini et al., 2013; Von Oorschot & Jensen, 2009).

Kajian oleh Meng et al. (2020) tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada keputusan untuk bersara awal atau bersara wajib dalam kalangan pekerja di Denmark. Seramai 12,269 responden yang terdiri daripada pekerja yang berumur 50 tahun dan ke atas telah menjawab soalan tinjauan melalui soal selidik secara atas talian dan mendapati faktor yang mendorong hasrat persaraan awal adalah berkaitan kesihatan, inginkan masa lapang bersama keluarga, kemampuan untuk lakukan pekerjaan, misalnya mempunyai masa kerja yang lebih fleksibel dan memperoleh manfaat ekonomi. Oleh itu, inisiatif untuk memastikan keseimbangan terhadap kerja dan kehidupan yang lebih baik, menyokong gaya hidup sihat dan memastikan pemberian manfaat ekonomi dapat mengekang hasrat persaraan awal (Meng et al., 2020). Kajian mereka menunjukkan isu hasrat persaraan awal masih belum mendapat penyelesaian terbaik dan memerlukan tindakan proaktif pihak berkaitan berpandukan faktor-faktor yang didapati menyumbang kepada hasrat persaraan awal. Oleh yang demikian, kajian seumpama ini amat relevan dengan isu hasrat persaraan awal yang turut dihadapi oleh KPM dan memerlukan cadangan untuk mencari penyelesaian terbaik.

Fisher, Chaffee dan Sonnega (2016) telah mengkaji tentang masa yang sesuai untuk persaraan melalui meta-analisis berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi persaraan awal. Sebagaimana yang dicadangkan oleh Beehr (1986) persaraan awal bermula dengan hasrat persaraan awal individu sebelum membuat pertimbangan untuk meneruskan persaraan awal atau sebaliknya. Fisher et al. (2016) mengkategorikan

faktor-faktor yang mempengaruhi hasrat persaraan awal adalah faktor tarikan keluarga dan faktor berkaitan kerja. Antaranya melibatkan peningkatan tahap tekanan daripada organisasi dan tekanan kerja, tahap kepuasan kerja yang rendah, kedudukan kewangan yang kukuh, tahap kesihatan fizikal dan mental yang semakin rendah. Faktor-faktor individu ini memberi kesan kepada hasrat persaraan awal disebabkan keinginan untuk menikmati kehidupan yang lebih tenang dan menyeronokkan semasa persaraan, melibatkan diri dengan aktiviti sosial dengan masyarakat dan bebas menyertai aktiviti-aktiviti bermanfaat pada masa lapang (Fisher et al., 2016).

Davies et. al (2017) dalam kajian mereka terhadap 590 pekerja yang berumur 50 tahun dan ke atas mendapati golongan pekerja ini mempunyai hasrat persaraan awal sekiranya pendapatan isi rumah adalah tinggi dan mencukupi untuk menyara keluarga semasa kehidupan bersara nanti. Faktor status sosio ekonomi dilihat sebagai faktor yang lebih dominan mempengaruhi hasrat persaraan awal kerana jika pendapatan isi rumah adalah rendah, tahap hasrat persaraan awal turut rendah. Hal ini berlaku terutamanya kepada pekerja yang masih mempunyai tanggungan anak-anak yang masih kecil atau masih dalam pengajian yang memerlukan sumber kewangan. Kepentingan membantu ekonomi keluarga dan tuntutan bidang pekerjaan menyebabkan ramai pekerja perempuan terlibat dalam sektor perkhidmatan meskipun mereka mempunyai pelbagai peranan di rumah (Arif et al., 2017; Gardazi et al., 2016; Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017; Tippens et al., 2013).

Seterusnya faktor kesihatan turut menjadi penyumbang kepada hasrat persaraan awal (Gaillard & Desmette, 2008; DeWind, Geuskens, Reeuwijk, Westerman, Ybema, Burdorf, Bongers & VanderBeek, 2013; Topa, Moriano, Depolo, Alcover & Morales,

2009; Topa & Alcover, 2015; Von Bonsdorff, 2009). Sepertimana Von Bonsdorff (2009) dalam kajiannya mendapati golongan profesional yang terlibat dengan perkhidmatan seperti jururawat yang kebiasaannya memerlukan tenaga fizikal dan mental lebih cenderung untuk bersara awal kerana melibatkan masalah kesihatan. Dalam kajiannya mendapati pekerja di tiga buah hospital yang mempunyai kesihatan dan kebolehan bekerja yang baik, berfikir positif terhadap kerja, kepuasan terhadap ganjaran, mempunyai kawalan kerja dan kepuasan kerja yang tinggi kurang cenderung terhadap hasrat persaraan awal. Selain masalah kesihatan diri sendiri, keperluan untuk menjaga ahli keluarga yang mengalami masalah kesihatan turut menjadi penyumbang kepada hasrat persaraan awal (Dahl, Nilse & Vaag, 2002; Meng et al., 2020; Naz et al., 2017; Su, 2007). Kajian empirikal di Taiwan tentang bekerja di usia tua telah mendapati pekerja perempuan, mempunyai kelulusan pendidikan dan tahap kemahiran yang rendah, kesihatan yang kurang memuaskan, dan mempunyai ahli keluarga yang sakit dan perlukan perhatian merupakan antara faktor seseorang pekerja mempunyai hasrat persaraan awal (Lu, 2010).

Kajian oleh Pit dan Hansen (2014) tentang *“Factors influencing early retirement intention in Australian rural general practitioners”* melibatkan 92 orang responden mendapati semakin banyak tuntutan kerja fizikal dan mental menyebabkan semakin tinggi hasrat persaraan awal. Masalah sukar tidur disebabkan memikirkan hal kerja mengundang masalah kesihatan selain tekanan psikologi kepada pekerja akibat perlu bekerja lebih masa. Kebolehan melaksanakan pekerjaan dengan baik turut terganggu berikutan faktor-faktor psikologi dan akhirnya menurunkan tahap kepuasan kerja seterusnya meningkatkan hasrat persaraan awal. Tambahan pula seseorang yang semakin berumur turut berhadapan dengan kebolehan dan keupayaan melakukan kerja

yang semakin berkurangan (Tuomi, Huuhtanen, Nykyri & Ilmarinen, 2001) bagi memenuhi tuntutan kerja yang semakin meningkat dari semasa ke semasa (Elovainio et al., 2005).

Seterusnya, hasil dapatan kajian yang dilakukan terhadap 1466 pekerja perkhidmatan pos yang berumur lebih 50 tahun di Finland oleh Prakash et al. (2019) turut mendapati kebolehpayaan kerja dan kepuasan hidup bekerja bagi golongan yang berumur 50 tahun ke atas turut mempengaruhi hasrat persaraan awal. Mereka mendapati 40 peratus daripada responden kajian berhasrat untuk bersara lebih awal. Responden yang mempunyai kebolehpayaan kerja yang rendah lebih cenderung mempunyai hasrat persaraan awal. Mereka turut mendapati kawalan pekerjaan menjadi pengantara antara hubungan hasrat persaraan awal dan kebolehpayaan kerja. Hal ini bermaksud, sokongan pemimpin atasan menyusun atur setiap pekerjaan mengikut tahap kebolehpayaan dan kepakaran masing-masing akan menggalakkan pekerja untuk kekal berkhidmat dalam organisasi (Prakash et al., 2019). Selain itu, sokongan rakan sekerja turut mempengaruhi hasrat untuk kekal berkhidmat dalam organisasi (Prakash et al., 2019; Razavipour & Yousefi, 2017). Oleh yang demikian, pihak pemimpin atasan perlu mengambil berat tentang kesejahteraan pekerja yang meliputi penghargaan, kaunseling khusus tentang insentif dan faedah persaraan serta memberikan kerja yang lebih bersesuaian kepada golongan ini bagi meningkatkan minat mereka kekal berkhidmat sehingga umur persaraan wajib (Gaillard & Desmette, 2008; Feldman, 2013; Langove et al., 2015; Mafukata & Mudau, 2016; Prakash et al., 2019).

Faktor keluarga didapati menjadi antara penyumbang utama kepada hasrat persaraan awal (Fisher et al., 2016; Meng et al., 2020; Topa et al., 2018). Hal ini bermaksud pekerja yang mempunyai pasangan yang telah bersara akan terdorong kepada hasrat persaraan awal bagi menikmati kesejahteraan hidup bersama pasangan pada masa lapang (Mafukata & Mudau, 2016; Von Bonsdorff, 2009; Von Bonsdorff et al., 2010). Hasrat persaraan awal dalam kalangan pekerja perempuan turut tinggi bagi melaksanakan peranan sebagai isteri dan ibu untuk menguruskan anak-anak dan keluarga di rumah (Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017; Tippens et al., 2013; Van Solinge & Henkens, 2008). Hochman dan Lewin (2013) pula mendapati pekerja lelaki dan perempuan yang mempunyai cucu turut cenderung kepada hasrat persaraan awal untuk menghabiskan masa bersama cucu di rumah.

Tippens et al. (2013) telah mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi hasrat meninggalkan profesion keguruan lebih awal dalam kalangan guru-guru bidang pertanian di Amerika Syarikat. Mereka mendapati kepuasan kerja tidak mempengaruhi hasrat persaraan awal namun konflik terhadap bidang profesion mereka yang memerlukan lebih banyak masa berada di sekolah dengan pelbagai peranan yang melibatkan kerja-kerja pertanian menyebabkan masa untuk bersama keluarga dan anak-anak adalah sangat terhad. Guru-guru perempuan didapati mengalami tahap konflik peranan yang lebih tinggi berbanding lelaki. Seterusnya dapatan kajian mereka mendapati faktor peningkatan jumlah masa mengajar dalam sehari tidak meningkatkan hasrat persaraan awal sebaliknya memberi kepuasan kerja kepada mereka. Ini adalah kerana apabila mereka mempunyai jumlah masa mengajar yang banyak dalam sehari, mereka tidak diberikan tugas-tugas lain yang tidak berkaitan dengan akademik. Hal ini bermaksud, kebanyakan guru mencapai kepuasan kerja dengan tugas yang berkait

rapat dengan bidang mereka seperti merancang dan melaksana pengajaran berbanding tugas-tugas lain yang kurang relevan dengan peranan utama mereka sebagai pembimbing pelajar di dalam kelas (Anjilus et al., 2019; Roslee Talip, 2012).

Bertepatan dengan tinjauan literatur, adalah wajar untuk pengkaji meneroka dengan lebih lanjut tentang pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal. Selain itu pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal harus diselidik secara lebih mendalam. Pengkaji juga akan mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Tambahan pula kebanyakan kajian tentang hasrat persaraan awal dilakukan di luar negara dalam pelbagai sektor pekerjaan namun amat sedikit kajian dilakukan dalam sektor pendidikan. Malah di peringkat nasional masih lagi tidak banyak kajian seumpama ini ditemui terutamanya melibatkan pemimpin guru yang terdiri daripada *Senior leader Team (SLT)* dan *Middle Leader Team (MLT)* yang merupakan barisan hadapan untuk menjayakan aspirasi pendidikan negara (KPM, 2018). Dapatan kajian ini akan memberi input yang bermanfaat kepada KPM dan pihak yang berkaitan agar penambahbaikan dapat dilakukan dengan mengambil kira faktor-faktor yang menyumbang kepada aliran peningkatan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Langkah proaktif perlu diambil oleh pihak yang berkaitan agar masalah kehilangan sumber bernilai organisasi ini dapat dibendung dengan berkesan.



## **2.5 Kepuasan Kerja**

### **2.5.1 Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu pemboleh ubah yang paling signifikan dalam kajian yang mengaitkan sikap dengan prestasi kerja (Spector, 1997). Spector (1997) menyatakan kepuasan kerja berkaitan dengan gaji yang diterima, kenaikan pangkat, penyeliaan, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Manakala Locke (1976) mengkonsepsikan kepuasan kerja sebagai kepuasan yang diterima seseorang melalui pengiktirafan dan penghargaan, keadaan pekerjaan, organisasi dan pengurusan serta emosi yang stabil, tenang, menyeronokkan dan menyenangkan. Menurut Locke (1976) keseronokan dan emosi positif yang diperoleh adalah hasil penghargaan yang diterima dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah antara konstruk utama yang selalu digunakan untuk mengkaji kesejahteraan individu dan konstruk yang menyumbang secara signifikan terhadap kualiti hidup seseorang pekerja (Raja Zirwatul Aida et al., 2014).

Kepuasan kerja merupakan kepercayaan dalaman terhadap konsep situasi ketika bekerja meliputi penilaian keseluruhan seseorang yang diterima daripada persekitaran pekerjaan mereka (Belias et al., 2014). Tambahan pula Okoye (2011) mentakrifkan kepuasan kerja sebagai satu ukuran untuk menentukan seseorang berpuas hati atau tidak berpuas hati terhadap pekerjaan mereka. Malah menurut Lu, While dan Barriball (2005), kepuasan kerja boleh dikonsepsikan sebagai perasaan global tentang pekerjaan atau berkaitan dengan sikap terhadap kerja. Walau bagaimanapun, kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang dicapai oleh individu bergantung kepada jangkaan seseorang terhadap kualiti dan keberhasilan kerja (Lu et al., 2005). Razavipour dan Yousefi (2017) mengkonsepsikan kepuasan kerja bukan semata-mata berunsurkan kepuasan

berbentuk material, tetapi berpuas hati dengan hubungan interpersonal dan saling membantu yang kukuh dengan rakan sekerja.

Kepuasan kerja ditakrifkan oleh Luthans (2011) sebagai tindak balas emosi positif seseorang terhadap pekerjaannya dan kebiasaannya ditentukan oleh kebolehcapaian hasil yang diinginkan dalam pekerjaan. Kepuasan kerja turut digambarkan melalui sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya misalnya rajin, dedikasi, dan mematuhi peraturan dan arahan dalam organisasi (Luthans, 2011). Buitendach dan Rothmann (2009) menekankan bahawa kepuasan kerja adalah elemen utama untuk memastikan keseronokan di tempat kerja kerana banyak masa diluangkan di tempat kerja. Menurut Abdallah et al. (2017) kepuasan kerja dilihat daripada faktor kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Justeru, faktor ekstrinsik seperti polisi dan peraturan, gaji, hubungan interpersonal, rakan sekerja manakala faktor intrinsik seperti penghargaan, peluang kenaikan pangkat dan sifat kerja itu sendiri turut mempengaruhi tahap kepuasan kerja.

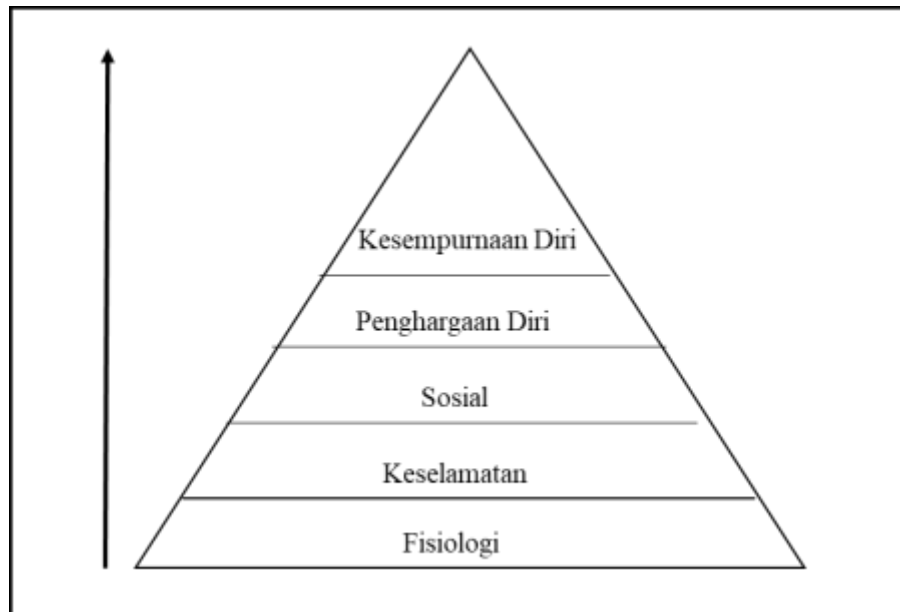
Menelusuri bidang pendidikan, kepuasan kerja pemimpin guru telah menjadi fokus utama dan perhatian bagi para pengkaji luar dan dalam negara dalam usaha untuk menambahbaik dan mengekalkan golongan pemimpin guru agar mereka sedia dan seronok berkhidmat sehingga umur persaraan wajib (Anjilus et al., 2019; Chabaya et al., 2014; Mafukata & Mudau, 2016). Ini adalah disebabkan beberapa kajian empirikal mencadangkan bahawa kepuasan kerja pemimpin guru menentukan kejayaan dan pencapaian institusi serta pengekalan mereka di sekolah (Skaalvik & Skaalvik, 2011; Struyven & Vanthournout, 2014).

### **2.5.2 Teori Kepuasan Kerja**

Beberapa teori yang berkaitan kepuasan kerja dibincangkan sebagai keperluan untuk memantapkan objektif kajian serta perkaitan dengan masalah yang dikaji. Antaranya teori motivasi Maslow (1954) teori dua faktor Herzberg (1959) dan teori kepuasan kerja Spector (1985). Walau bagaimanapun pengkaji menggunakan teori Spector (1985) sebagai teori yang telah digunakan secara meluas dalam bidang perkhidmatan seperti pendidikan.

#### **1) Teori Motivasi Maslow**

Apabila membincangkan tentang kepuasan kerja, teori motivasi Maslow antara teori keperluan asas yang mesti dibincangkan untuk mengaitkan kepuasan kerja mengikut tahap hieraki. Maslow (1954) memfokuskan teori motivasi kemanusiaan dalam sains sosial untuk menerangkan secara lebih mendalam tentang keperluan individu yang didorong oleh tingkah laku seseorang dan memperkenalkan konsep hieraki keperluan. Teori Hieraki Keperluan Maslow boleh digunakan untuk menerangkan bagaimana seseorang individu menganggap telah mencapai tahap kepuasan kerja apabila telah merasai kepuasan di setiap tahap mengikut hieraki. Misalnya setelah kehendak di peringkat paling bawah telah dipuaskan, individu akan terdorong untuk memenuhi kehendak yang seterusnya di peringkat yang lebih tinggi. Menurut Maslow (1954) sifat manusia sentiasa tidak berasa puas hati menyebabkan mereka sentiasa berusaha untuk memenuhi keperluan yang seterusnya. Kesungguhan dan dorongan ini dikaitkan dengan motivasi dan memenuhi kehendak ini merujuk kepada prestasi, status dan reputasi individu (Maslow, 1954). Gambaran Teori Hieraki Keperluan Maslow dapat diwakilkan dalam Rajah 2.4.



Rajah 2.4. Keperluan Hieraki Maslow

Merujuk Rajah 2.4, Keperluan Hieraki Maslow mempunyai lima peringkat yang dapat diringkaskan seperti berikut:

- 1) **Keperluan fisiologi** iaitu tahap keperluan asas yang dikenali sebagai keperluan biologi seperti keperluan untuk makanan, minuman, rehat, senaman dan seks.
- 2) **Keperluan keselamatan** ingin dicapai setelah keperluan asas (fisiologi) dipenuhi, seterusnya keperluan kepada keselamatan atau kesejahteraan menjadi faktor motivasi. Tahap keperluan ini meliputi keperluan untuk keselamatan pekerjaan, bantuan perubatan, keperluan insurans untuk dilindungi terhadap sebarang kecederaan fizikal dan emosi, kenaikan gaji, pangkat, mendapat ganjaran dan faedah-faedah lain sebagai galakan untuk lebih motivasi bekerja.
- 3) **Keperluan sosial** adalah tahap ketiga menjadi aktif apabila tahap keperluan kedua telah dipenuhi secukupnya. Pada peringkat ini, pekerja inginkan hubungan sosial yang baik di dalam dan di luar organisasi. Persefahaman, komunikasi yang baik dan

kerjasama yang baik antara rakan sekerja adalah keperluan psikologi yang amat penting untuk mewujudkan keseronokan dan keharmonian semasa bekerja.

4) **Penghormatan diri** adalah keperluan tahap keempat yang ingin dicapai oleh individu apabila keperluan sosial telah tercapai. Apabila persahabatan dan persefahaman antara rakan sekerja telah wujud dalam organisasi, keperluan untuk diri mula menjadi keutamaan. Faktor-faktor seperti jawatan, kekananan, status dan kedudukan dalam organisasi seperti penyediaan tempat kerja yang kondusif mengikut kesesuaian perjawatan dan tahap kesesuaian tugas mula menjadi faktor yang penting kepada pekerja. Pihak pengurusan atasan perlu prihatin dalam memenuhi keperluan pekerja mereka dengan memberi pengiktirafan dan penghargaan kepada pekerja yang menunjukkan prestasi kerja yang baik. Ini akan mendorong pekerja tersebut untuk terus bekerja dengan seronok dan setia kepada organisasi.

5) **Kesempurnaan diri** iaitu merupakan tahap tertinggi dalam Keperluan Hieraki Maslow. Pada tahap ini pekerja mencari sesuatu yang boleh memberikan kepuasan ke arah penyempurnaan sendiri serta menjadi kebanggaan kepada organisasi dan masyarakat keseluruhannya. Pekerja akan berusaha untuk memenuhi keperluan kesempurnaan diri melalui pekerjaan yang mencabar dan kreatif.

## **2) Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori Dua Faktor yang diperkenal oleh Herzberg (1959) menyatakan bahawa terdapat satu set faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kepuasan kerja. Herzberg(1959) membahagikan faktor kerja kepada dua kategori iaitu Faktor pendorong (*motivator*) yang berfungsi sebagai penyumbang kepada tahap kepuasan kerja seperti pencapaian, penghargaan, peluang kenaikan pangkat, bidang pekerjaan itu, tugas dan perkembangan serta kemajuan (Herzberg, 1968). Faktor kedua iaitu faktor kebersihan

(*hygiene*) yang tidak menjadi penyumbang kuat untuk kepuasan tetapi perlu hadir untuk memenuhi jangkaan pekerja seperti ambil berat, perhubungan antara rakan sekerja, suasana kerja, gaji, polisi pentadbiran, faedah dan keselamatan (Herzberg, 1968).

Menurut Herzberg (1959), kedua-dua faktor kebersihan (*hygiene*) dan pendorong (*motivator*) menjadi nadi penggerak atau pendorong untuk pekerja menentukan tingkat kepuasan kerjanya. Jadual 2.2 menunjukkan perbezaan dua faktor Herzberg.

Jadual 2.2

*Faktor Hygiene dan Faktor Motivator*

<b>Faktor Hygeine</b>	<b>Faktor Motivator</b>
Ambil berat	Pencapaian
Perhubungan Antara Rakan	Penghargaan
Suasana Kerja	Kerja Itu Sendiri
Gaji	Tugasan
Polisi Pentadbiran	Perkembangan dan Kemajuan
Faedah dan Keselamatan	

### 2.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall dan Hulin (1969) terdapat beberapa aspek kepuasan kerja mempengaruhi seseorang antaranya bidang kerja itu sendiri, gaji yang diterima, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan hubungan dengan rakan sekerja. Manakala Locke (1976) melengkapkan empat faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja iaitu penghargaan, situasi tempat kerja, pengurusan dan kerjasama. Seterusnya kepuasan kerja turut diperoleh bukan hanya dalam bentuk material seperti gaji dan insentif, tetapi kepuasan disebabkan hubungan interpersonal yang baik dan sokongan rakan sekerja dalam melaksanakan suatu tugas (Razavipour & Yousefi, 2017).

Seterusnya, Syed Kamaruzaman et al. (2017) menyatakan kepuasan kerja merangkumi ganjaran seperti gaji, penghargaan dan kenaikan pangkat bergantung kepada keadilan dan persamaan yang pekerja dapati dari pihak pentadbiran dan bertepatan dengan kehendak individu itu. Tujuh dimensi berkaitan kepuasan kerja telah diketengahkan oleh Syed Kamaruzaman et al. (2017) antaranya ialah tempat kerja, gaji dan elaun yang diterima, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan pegawai atasan, hubungan dengan rakan sekerja, pencapaian objektif pengajaran, hubungan dengan pihak atasan. Fatimah Afendi (2014) pula telah mengkaji kepuasan kerja dalam kalangan guru di Kolej Vokasional melibatkan lima dimensi kepuasan kerja iaitu kenaikan pangkat, kepimpinan pengetua, persekitaran kerja, beban kerja, dan hubungan dengan rakan sekerja.

Sesetengah pengkaji bersependapat bahawa hanya empat dimensi utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah penyeliaan, kerja itu sendiri, peluang kenaikan pangkat dan penghargaan (Rosser, 2005; Sharma & Jyoti, 2009; Tillman & Tillman, 2008). Walau bagaimanapun, terdapat beberapa aspek yang sangat signifikan turut menyumbang kepada kepuasan kerja pemimpin guru antaranya adalah hubungan baik dengan pelajar (Ramatulasma & Bhaskara Rao, 2003). Terdapat juga pengkaji yang merumuskan bahawa antara dimensi penting kepuasan kerja pemimpin guru adalah ciri-ciri dan tingkah laku pelajar, kawalan kelas, kecukupan sumber yang ingin digunakan, hubungan dengan pelajar, rakan sekerja dan pentadbir di sekolah (Rosser, 2005; Sharma & Jyoti, 2009).

Kajian lepas menunjukkan kepuasan kerja diukur menggunakan dimensi yang berbeza-beza bergantung kepada responden yang terlibat dalam kajian dan budaya

yang mungkin berbeza di antara responden di tempat kajian (Spector, 1997). Misalnya, hasil kajian Astrauskaite, Vaitkeviciu dan Perminas (2011) mendapati dimensi utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan bidang tugas. Manakala Anjilus et al. (2019) mendapati lima dimensi kepuasan kerja adalah gaji, rakan sekerja, prosedur kerja, penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat. Seterusnya Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor dan Shahlan Surat (2019) turut mendapati lima dimensi kepuasan kerja iaitu aspek bidang tugas, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

Kajian oleh Raja Zirwatul Aida et al. (2014) tentang “*Job satisfaction among Malaysian employees: an application of Spector’s job satisfaction survey in the South East Asian context*” menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan gaji, kenaikan pangkat, faedah sampingan (insentif), ganjaran, penyeliaan, rakan sekerja dan bidang tugas dalam kalangan pekerja di Malaysia, Singapura dan Amerika Syarikat di sektor perkilangan. Dalam kajian mereka mendapati dimensi kepuasan kerja adalah berbeza-beza antara responden dari Malaysia, Singapura dan Amerika Syarikat. Ini menunjukkan pengaruh budaya kerja dan perspektif yang berbeza oleh responden yang berbeza bagi setiap kajian akan mempengaruhi dimensi kepuasan kerja (Spector, 1997). Ini dibuktikan apabila kajian lain yang turut menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1994) menunjukkan dimensi kepuasan kerja yang berbeza-beza bergantung kepada latar belakang responden dan budaya di tempat kajian yang dilakukan oleh pengkaji.

Walau bagaimanapun, kajian ini adalah berfokus kepada sembilan dimensi kepuasan kerja yang telah diperkenalkan oleh Spector (1985) iaitu dimensi gaji, kenaikan



pangkat, penyeliaan, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Penerangan ringkas adalah seperti dalam Jadual 2.3:

Jadual 2.3

*Sembilan Dimensi Kepuasan Kerja*

<b>Dimensi</b>	<b>Keterangan</b>
Gaji	Kepuasan dengan gaji yang diterima
Kenaikan Pangkat	Kepuasan dengan peluang kenaikan pangkat
Penyeliaan	Kepuasan dengan penyeliaan pegawai penilai
Insentif	Kepuasan dengan insentif sampingan
Ganjaran	Kepuasan dengan ganjaran untuk prestasi yang baik
Polisi dan Peraturan	Kepuasan dengan polisi dan peraturan organisasi
Rakan Sekerja	Kepuasan dengan hubungan baik rakan sekerja
Bidang Tugas	Kepuasan dengan bidang tugas yang dipertanggungjawabkan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

## 1. Gaji

Menurut Spector (1985), faktor gaji yang diberi secara adil mengikut tuntutan kerja, kemahiran dan keupayaan akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja seseorang. Selain itu kenaikan gaji yang baik turut memberi kepuasan kepada pekerja atas sumbangannya kepada organisasi. Waters (2013) menyatakan kepuasan terhadap gaji merujuk kepada gaji yang mencukupi dan berpadanan dengan tugas yang dilakukan oleh pemimpin guru termasuklah pendapatan tahunan dan penghargaan dalam bentuk kewangan apabila berjaya melaksanakan sesuatu tugas. Kajian terhadap pemimpin guru di sekolah awam di Greece (Aspridis, 2013) turut mendapati mereka berpuas hati dengan pekerjaan dan penyeliaan tetapi tidak puas hati terhadap gaji dan peluang kenaikan pangkat (Koustelios, 2001; Tsigilis, Zachopoulou & Grammatikopoulos, 2006).

## **2. Kenaikan Pangkat**

Menurut Robbins dan Judge (2013), kenaikan pangkat menyediakan peluang yang penting kepada individu untuk kemajuan peribadi, tugas yang lebih besar dan penting serta meningkatkan status sosial. Kepuasan kerja mungkin akan dicapai oleh seseorang individu jika proses kenaikan pangkat dilakukan secara adil, telus dan saksama dalam kalangan pekerja (Robbins & Judge, 2013; Spector, 1997). Misalnya sistem kenaikan pangkat pemimpin guru di Malaysia sentiasa ditambahbaik dari semasa ke semasa bagi meningkatkan kepuasan kerja dan menggalakkan mereka untuk berkhidmat sehingga umur persaraan wajib (KPM, 2015).

## **3. Penyeliaan**

Penyeliaan melibatkan proses teknikal dan penting dalam organisasi. Pihak pengurusan perlu memainkan peranan dengan penuh adil dan saksama dalam membimbing seseorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya (Spector, 1997). Seseorang penyelia memerlukan kemahiran dan kebolehan kepimpinan yang baik bagi mengendalikan kesemua pekerja di bawah seliaan dengan adil. Misalnya, pemimpin guru perlu memberi maklum balas positif kepada guru-guru di bawah seliaan masing-masing sebagai dorongan dan motivasi untuk terus berusaha memantapkan prestasi mereka apabila hasil kerja mereka dinilai oleh pihak pengurusan atasan. Selain itu, kepuasan kerja terhadap keberhasilan bimbingan dan tunjuk ajar kepada guru-guru di bawah seliaan mereka dapat dilihat melalui markah prestasi yang cemerlang (JNJK, 2017).

#### **4. Insentif**

Spector (1997) mentakrifkan insentif sebagai manfaat yang terdiri daripada bentuk kewangan dan bukan kewangan. Insentif merupakan satu perkara penting yang perlu diberi perhatian oleh pemimpin atasan kerana ia memberi impak positif dalam melahirkan pekerja yang cemerlang (Snipes, Oswald, LaTour & Armenakis, 2005). Antara insentif yang ditawarkan oleh pihak KPM adalah melalui laluan khas mengikut pengkhususan dan kepakaran dalam profesion keguruan bagi meningkatkan kepuasan kerja (KPM, 2018). Antaranya adalah laluan Pengajaran dan Pembelajaran (PdPc) dan laluan kepimpinan bagi memberi peluang kepada guru meningkatkan kompetensi mereka sekaligus memberi kepuasan dalam kerjaya (KPM, 2016).

#### **5. Ganjaran**

Menurut Spector (1997), ganjaran bermaksud penghargaan, pengiktirafan dan hadiah yang diterima oleh seseorang sebagai balasan kepada hasil kerja cemerlang mereka. Ganjaran intrinsik dan ekstrinsik turut mempengaruhi motivasi seseorang dengan jawatan yang disandang dan persekitaran kerja (Herzberg, 1968; Li, 1993). Misalnya seseorang individu berasa dirinya dihargai oleh pihak sekolah apabila mendapat markah penilaian prestasi yang tinggi dan diberikan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC), kesannya dia akan lebih bersemangat dan bermotivasi untuk terus berkhidmat dengan cemerlang sehingga umur bersara wajib.

#### **6. Polisi dan Peraturan**

Polisi dan peraturan bermaksud ciri-ciri kerja yang dirangka secara khusus dan membawa kepada psikologi yang positif kepada pekerja kerana mereka akan merasakan kerja itu bermakna, rasa bertanggung jawab dan jelas tentang produk kerja

dan seterusnya membawa kepada kepuasan kerja (Spector, 1997). Misalnya persekitaran kerja di sekolah yang disokong oleh pihak pengurusan atasan yang memahami, tanpa banyak karenah birokrasi akan memudahkan urusan pemimpin guru melakukan pekerjaan dalam suasana harmoni. Kesannya, situasi ini akan meningkatkan tahap kepuasan kerja mereka (pemimpin guru).

## **7. Rakan Sekerja**

Rakan sekerja bermaksud seseorang yang bekerja dalam lingkungan pekerjaan yang sama dan mempunyai hubungan yang baik antara satu sama lain dan saling menyokong (Anjilus et al., 2019; Ho & Au, 2006; Robbins & Judge, 2013). Rakan sekerja perlu mendukung peranan dan amanah yang diberikan dalam meningkatkan profesion keguruan ke arah mewujudkan persekitaran positif yang lebih bermakna (Mohamad Fuad et al., 2015). Hubungan antara rakan sekerja merujuk kepada keserasian antara kualiti kefahaman bersama yang dikongsi dan dijamin dalam kalangan pemimpin guru dengan pengetua, rakan sekerja serta pekerja bukan guru yang berada dalam organisasi yang sama dan menuju ke arah misi dan visi yang sama (Ghavifekr, & Pillai, 2016). Di sekolah misalnya, seorang pemimpin guru yang mempunyai hubungan yang baik antara rakan sekerja akan membantu meningkatkan prestasi kerja semua ahli dan mewujudkan suasana kerja yang harmoni. Tambahan pula pemimpin guru yang terdiri daripada *SLT* dan *MLT* perlukan sokongan padu guru-guru untuk menjayakan sesuatu program ke arah kemenjadian murid dan sekolah berkualiti (KPM, 2018).

## **8. Bidang Tugas**

Bidang tugas didefinisikan sebagai kepuasan kerja dengan tugas yang mereka lakukan (Spector, 1997). Kajian di Greece menunjukkan bahawa autonomi telah

memberi impak positif dengan bidang pekerjaan, penyeliaan dan organisasi sekolah secara keseluruhannya (Koustelios et al., 2004). Dalam kajian ini, pemimpin guru telah diberi autonomi oleh pihak pengetua untuk melaksanakan beberapa peranan mengikut deskripsi tugas yang jelas dan spesifik agar dapat membantu dalam memantapkan hala tuju sekolah ke arah kecemerlangan. Meskipun pelbagai peranan dipertanggungjawabkan kepada pemimpin guru, namun kebijaksanaan dan kreativiti mereka (pemimpin guru) memberi autonomi kepada guru-guru di bawah bidang seliaan masing-masing dan mengamalkan semangat kolaboratif serta kerja sepasukan mendorong setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan jayanya dan kesannya meningkatkan kepuasan kerja kepada semua pihak.

## **9. Komunikasi**

Komunikasi bermaksud keterbukaan dan ketelusan pemimpin yang bukan hanya sekadar berkomunikasi, tetapi memberikan hak kepada semua individu dalam organisasi untuk mengetahui maklumat organisasi (Klein, 2012). Komunikasi merupakan antara faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja (Luthans, 2011). Menurut Luthans (2011) komunikasi yang kurang jelas menyebabkan input dan proses yang tidak cukup tentang sesuatu tugas menyebabkan ketidakpuasan hati dan ketidakseronokan bekerja sehingga akhirnya menyebabkan penurunan tahap kepuasan kerja. Hal ini bermaksud pemimpin guru perlu mengamalkan komunikasi dua hala yang berkesan bagi memastikan kejelasan dan keharmonian dalam melaksanakan sebarang tugas atau program yang dilaksanakan di sekolah.

#### **2.5.4 Faktor-faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang boleh dikategorikan kepada faktor persekitaran, faktor psikologi dan faktor demografi (Crossman & Harris, 2006).

##### **1) Faktor Persekitaran**

Faktor-faktor seperti keadaan persekitaran, interaksi dan autonomi menyumbang kepada kepuasan kerja yang tinggi (Papoutsis, Labiris & Niakas, 2014). Malah kajian Abraham (2012) telah mendapati terdapat hubungan signifikan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen kepada kerja. Dalam kajian tersebut, beliau mendapati faktor-faktor seperti sifat pekerjaan, penghargaan pemimpin atasan, semangat berpasukan, kerjasama antara jabatan, manfaat sampingan dan polisi pengurusan yang adil jelas mempengaruhi kepuasan kerja. Tambahan pula kajian oleh Yavuz (2018) yang melibatkan 465 guru-guru di sekolah pendidikan khas di Turki telah mendapati kepuasan kerja adalah tinggi dalam kalangan mereka yang mempunyai gaji yang tinggi, mendapat rakan sekerja yang baik dan pihak pemimpin atasan yang sentiasa menyokong serta memberikan penghargaan sama ada pujian atau sijil penghargaan.

Tambahan pula kepuasan kerja turut dikaitkan dengan persekitaran sekolah (Glokia, Dimitrios & Koustelios, 2014). Misalnya, pemimpin guru yang boleh mengurus kelas dengan baik, mengajar, memastikan keselamatan pelajar, membangunkan kemahiran dan pengetahuan, menguruskan sistem fail dengan baik serta mewujudkan hubungan yang akrab dengan pemimpin atasan, ibu bapa dan rakan sekerja (Banda & Mutambo, 2016; Comber & Nixon, 2009). Kajian yang dilakukan terhadap guru-guru di sekolah harian di Greece mengaitkan kepuasan kerja dengan kepuasan terhadap profesion keguruan dan penyeliaan terhadap mereka (Aspiridis, 2013) tetapi mereka tidak puas

hati dengan kadar bayaran dan peluang kenaikan pangkat (Koustelios, 2001; Tsigilis, Zachopoulou & Grammatikopoulos, 2006).

Razavipour dan Yousefi (2017) turut menyokong dapatan Papoutsis et al. (2014) dan penemuan Banda dan Mutambo (2016) bahawa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh persekitaran sekolah antaranya kepimpinan yang menyokong dan rakan sekerja yang baik dan saling membantu. Kajian terhadap 128 guru-guru bahasa Inggeris di kedua-dua sekolah awam dan swasta di Iran mendapati mereka tidak puas hati terhadap tugas terutamanya iklim organisasi yang tidak mengutamakan keselamatan, bayaran insentif, fleksibiliti menjalankan tugas dan terlalu terikat dengan polisi dan peraturan tanpa penilaian profesional pemimpin atasan. Namun guru-guru bahasa Inggeris masih seronok dan mempunyai kepuasan terhadap rakan sekerja yang menyokong dan mempunyai hubungan interpersonal yang baik dalam kalangan guru di sekolah.

## **2) Faktor Psikologi**

Menurut Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2008), ganjaran yang diterima boleh memotivasikan seseorang pekerja dan menyebabkan pekerja tersebut berasa puas hati dengan usaha yang telah dilakukan dengan penuh kesungguhan. Selain itu sokongan rakan sekerja dan interaksi sihat mempengaruhi tahap kepuasan kerja serta memainkan peranan penting agar pemimpin guru bermotivasi untuk terus kekal berkhidmat di sesebuah sekolah (Mohamad Fuad et al., 2015; Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussain, 2018; Razavipour & Yousefi, 2017; Stockard & Lehman, 2004; Syed Kamaruzaman et al., 2017; Yavuz, 2018).

Kepuasan kerja berhubung kait dengan persepsi individu dan penilaian terhadap kerja mereka (pekerja) yang merangkumi keperluan, kehendak dan jangkaan (DeVane & Sandy, 2003). Ini bermaksud tindak balas emosi individu terhadap keadaan kerja yang ditentukan dengan bagaimana hasil dicapai berbanding jangkaan yang ditetapkan (Saif-Ud-Din et al., 2012). Misalnya, seorang pemimpin guru yang rajin dan menunjukkan pencapaian cemerlang dalam tugasnya, perlu diberikan penghargaan dan mendapat manfaat sewajarnya agar dapat membugar emosi positif terhadap tugas mereka, pemimpin atasan dan sesama rakan sekerja.

### **3) Faktor Demografi**

Tidak dinafikan bahawa telah terdapat banyak kajian yang mengaitkan ciri-ciri demografi antaranya jantina, umur, jenis pekerjaan, jawatan yang dipegang, status perkahwinan, umur, kelayakan akademik dan pengalaman bekerja dengan kepuasan bekerja (Baah, 2015; Getahun et al., 2016; Ghavifekr, & Pillai, 2016). Faktor demografi turut memberi kesan terhadap kepuasan kerja, sikap dan persepsi pekerja dalam menghasilkan produktiviti, penglibatan dan komitmen terhadap tugas dan sebaliknya mempengaruhi darjah ponteng kerja, bertukar tempat kerja dan keinginan untuk bersara awal (Koponen et al., 2016; Von Bonsdorff, 2009; Yongkang et al., 2014). Meskipun terdapat banyak kajian yang memfokuskan kepada faktor demografi seperti umur, jantina dan pengalaman serta kesannya terhadap tahap kepuasan pekerja, namun perkaitan ini didapati masih tidak menentu (Crossman & Harris, 2006; Ghavifekr, & Pillai, 2016; Spector, 1997).

Antaranya kajian yang mengaitkan faktor demografi seperti jantina, sektor pekerjaan dan status perkahwinan telah menjadi peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja



(Saif-Ud-Din et al., 2012). Dapatan kajian oleh Veloo & Kiew (2012) turut mendapati faktor umur dan jantina mempengaruhi kepuasan kerja manakala pengalaman tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Namun begitu berdasarkan kajian lepas, hasil kajian didapati tidak konsisten terhadap pemboleh ubah jantina (Ghavifekr, & Pillai, 2016). Tahap kepuasan kerja pensyarah lelaki di institusi pengajian tinggi adalah lebih tinggi berbanding pensyarah wanita disebabkan kurangnya penglibatan wanita dalam status perjawatan yang tinggi (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Machado-Taylor, White & Gouveia, 2014).

Walau bagaimanapun terdapat percanggahan dapatan apabila didapati beberapa kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepuasan kerja apabila dikaitkan dengan aspek jantina dan umur (Crossman & Harris, 2006; Yavuz, 2018). Seterusnya para pengkaji di Greek turut mendapati tidak terdapat hubungan signifikan yang mempengaruhi status perkahwinan terhadap kepuasan kerja (Platsidou & Diamantopoulou, 2009). Meskipun begitu, terdapat kajian yang menyatakan guru yang belum atau tidak berkahwin adalah lebih komited berbanding guru yang telah berumah tangga dan mempunyai keluarga (Ishfaq, Muhammad Musarrat, Naveed, Imran, Zeeshan & Ahmad Usman, 2010; Saifuddin, Khair-uz-Zaman & Nawaz, 2010). Selain itu, jabatan, jawatan, kelayakan akademik dan umur turut didapati tidak memberi kesan terhadap kepuasan kerja (Saif-Ud-Din et al., 2012). Untuk kajian ini pengkaji akan meneliti adakah terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan dua faktor demografi utama iaitu jantina dan umur.

### 2.5.5 Kajian Lepas Berkaitan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan satu pemboleh ubah penting yang menarik perhatian pengkaji dalam dan luar negara kerana pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi guru, komitmen dalam merealisasikan matlamat sekolah (Chang, 2009; Ilham Ismail, 2015; Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018; Menon & Saitis, 2006; Syed Sofian & Rohany Nasir, 2010). Kepuasan kerja juga menjadi faktor yang dominan bagi menjamin kesejahteraan pemimpin guru dan kejayaan organisasi serta pengekalan jawatan dalam organisasi (Junaidah Mohamad & Nik Rosila Nik Yaacob, 2013; Roslee Talip, 2012; Struyven & Vanthournout, 2014).

Menurut Treputtharat dan Tayiam (2014) dalam kajian mereka tentang “*School climate affecting job satisfaction of teachers in primary education*” di Thailand mendapati sekiranya guru-guru berpuas hati dengan amalan kerja mereka di sekolah, maka amalan kerja itu akan menjadi mudah berjaya dan menyeronokkan. Manakala Ilham Ismail (2015) dalam kajiannya tentang pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi mendapati seseorang individu yang mempunyai tahap emosi yang stabil, berperasaan positif, sentiasa didorong oleh motivasi dan semangat yang kuat serta selalu dihargai oleh orang lain akan lebih gembira dan berpuas hati dengan kerjanya. Situasi ini mendorong seseorang untuk setia kepada organisasi dan bersedia untuk berkhidmat sehingga tamat tempoh perkhidmatannya.

Tidak dapat dinafikan, kepuasan kerja sering dikaitkan dengan persekitaran sekolah (Glokia et al., 2014). Kajian di Greece turut mendapati autonomi mempunyai hubungan dengan pekerjaan itu sendiri, penyeliaan dan organisasi pendidikan secara

keseluruhannya (Koustelios et al., 2004). Skaalvik dan Skaalvik (2010) turut menyokong bahawa autonomi kepada pemimpin guru, hubungan interpersonal yang baik antara guru dan ibu bapa serta tekanan masa yang tinggi merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Sementara itu, Razavipour dan Yousefi (2017) mengukuhkan lagi dapatan kajian lepas yang mendapati kepuasan kerja guru bukan hanya bersifat material namun kepuasan diperoleh apabila mereka mempunyai hubungan interpersonal yang baik dengan pelbagai pihak di samping mempunyai sokongan padu rakan sekerja dan pihak pemimpin atasan.

Kajian oleh Belias et al. (2014) turut mendapati guru yang berkeyakinan tinggi, mempunyai tahap kemahiran dan pengetahuan yang tinggi dalam mengurus kelas, merancang dan melaksanakan pengajaran dengan baik dan mempunyai hubungan yang baik dengan para pelajar akan turut meningkatkan kepuasan kerja. Seterusnya Belias et al. (2014) turut menyatakan kewujudan jawatan pembantu guru untuk mengurus hal-hal berkaitan pelajar turut membantu meningkatkan keberkesanan bagi memfokuskan kecemerlangan dalam proses perancangan dan pelaksanaan PdPc. Dapatan ini selari dengan saranan awal ramai pihak bagi mewujudkan jawatan pembantu guru agar pemimpin guru dapat memfokuskan peranan mereka sebagai pemudahcara berkesan dalam PdPc serta mengurangkan keterlibatan dengan kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran (KPM, 2015).

Namun dapatan kajian Hemamalini (2009) tentang kesan beban guru terhadap kepuasan kerja telah mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara bebanan kerja dengan kepuasan kerja. Menurut Hemamalini (2009) kesibukan dan bebanan di sekolah hanyalah bermusim, justeru tidak menjejaskan tahap kepuasan

guru. Dapatan beliau selari dengan kajian Tippens et al. (2013) yang mendapati konflik terhadap pelbagai peranan dalam kalangan guru bidang pertanian di Georgia, Amerika Syarikat tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Bebanan masa mengajar yang lebih banyak setiap hari memberikan kepuasan kepada mereka kerana mereka dapat menumpukan kepada perancangan, pelaksanaan pengajaran dan pencapaian pelajar (Tippens et al., 2013). Namun begitu, tahap hasrat persaraan awal adalah tinggi terutamanya guru perempuan disebabkan faktor mengutamakan keluarga berbanding kepuasan di tempat kerja.

Tambahan pula dapatan kajian Syed Kamaruzaman et al. (2017) turut mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara bebanan peranan dan kepuasan kerja. Walau bagaimanapun, aspek hubungan dengan rakan sekerja paling relevan dengan kepuasan guru Pendidikan Jasmani diikuti dengan gaji, elaun yang diterima, hubungan dengan pihak atasan, persekitaran kerja, penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat. Kajian Rabiah Ibrahim (2016) pula mendapati gaji, penghargaan dan kepimpinan merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan staf bukan akademik di Universiti Utara Malaysia.

Berdasarkan sorotan literatur di atas, kepuasan kerja dilihat sebagai faktor yang dominan bagi menjamin kesejahteraan pemimpin guru untuk kekal berkualiti sepanjang perkhidmatan mereka (KPM, 2018; NAHT, 2019). Selain itu, kepuasan kerja dilihat oleh ramai pengkaji lepas sebagai faktor pendorong dan motivasi untuk lebih bersemangat bekerja dan mencapai kejayaan (Anjilus et al., 2019; Ilham Ismail, 2015). Malah kajian mendapati tugas yang dilakukan mengikut bidang fokus pekerjaan mampu meningkatkan kepuasan kerja meskipun dibebankan dengan tugas yang

adakalanya melebihi kemampuan dan keupayaan. Antaranya kajian Tippens et al. (2013) yang mendapati kepuasan kerja pemimpin guru adalah tinggi apabila diberikan masa yang lebih untuk mengajar dan membimbing pelajar berbanding melakukan tugas lain yang kurang berkaitan dengan akademik. Walau bagaimanapun kajian tersebut dilakukan di Georgia, Amerika Syarikat. Justeru adalah menjadi satu keperluan kajian ini dijalankan untuk mengkaji perkara yang sama dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan yang turut memegang banyak peranan dalam perjawatan penting yang dilantik oleh pihak pengurusan atasan sekolah. Pengkaji ingin mendalami adakah kepuasan kerja pemimpin guru berperanan sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal.

## **2.6 Kajian-kajian Berkaitan**

### **2.6.1 Kajian berkaitan Faktor Demografi**

Beberapa kajian lepas mendapati pekerja perempuan mempunyai konflik peranan yang lebih tinggi berbanding lelaki disebabkan pelbagai tugas di tempat kerja sehingga kadangkala perlu diselesaikan di rumah. Devi dan Rani (2016) telah mendapati pekerja perempuan di sektor IT mengalami lebih tahap konflik peranan terhadap keluarga dan kerja mereka terutamanya mereka yang memegang jawatan ketua pasukan dan pegawai pentadbiran. Begitu juga kajian dalam kalangan pensyarah universiti di Pakistan mendapati tahap konflik terhadap kerja dan keluarga bagi pensyarah perempuan adalah tinggi terutamanya konflik kerja keluarga (Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017). Sebaliknya Aftab dan Khatoon (2012) mendapati pemimpin guru lelaki mengalami lebih tekanan pekerjaan berbanding pemimpin guru perempuan.

Hand (2010) dalam kajiannya terhadap 136 responden yang terdiri daripada guru besar dan eksekutif akademik di Sekolah Rendah Katolik di Queensland mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan berdasarkan jantina dan umur. Seterusnya, kajian oleh Bako (2014) dalam kalangan kakitangan akademik di universiti Lagos mendapati tidak terdapat perbezaan konflik peranan berdasarkan jantina dan umur. Dapatan kajian Syamsul Alam et al. (2015) turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pensyarah di universiti berdasarkan jantina. Seterusnya dapatan kajian Ferlis Bahari@Bullare, Lin dan Wider (2016) turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina terhadap tekanan pekerjaan dan kesejahteraan guru di sekolah menengah di Kota Kinabalu, Sabah.

Kajian oleh Qaiser Suleman dan Ishtiaq Hussain (2018) tentang kepuasan kerja 402 guru di sekolah menengah, Pakistan mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan perempuan. Mereka kebanyakannya telah puas hati secara intrinsik terhadap kerja namun masih tidak puas hati terhadap kemudahan, kemajuan, amalan dan polisi pendidikan, kreativiti, pampasan, penyeliaan teknikal sumber manusia dan keadaan kerja. Persekitaran sekolah yang kurang positif di samping kemudahan yang kurang lengkap menyebabkan ketidakpuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah.

Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dalam kajian mereka tentang tekanan dan kepuasan kerja dalam kalangan guru di Daerah Pasir Gudang telah mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan dan kepuasan kerja berdasarkan faktor jantina. Mereka mendapati tahap kepuasan terhadap rakan sekerja

bagi guru adalah paling tinggi berbanding corak penyeliaan, persekitaran kerja dan gaji. Seterusnya kajian Anjilus et al. (2019) tentang gaya kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja pemimpin guru di dua pusat tingkatan enam di Penampang Sabah telah mendapati tahap kepuasan kerja juga adalah sederhana. Mereka turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja berdasarkan jantina. Hal ini menunjukkan hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin atasan dengan warga sekolah akan mewujudkan persekitaran sekolah yang harmoni sekaligus meningkatkan tahap kepuasan kerja (Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussain, 2018).

Beberapa kajian lepas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina (Clark et al., 2014; Ilham Ismail, 2015; Saif-Ud-Din et al., 2012; Tippens et al., 2013) dan umur (Dobrow Riza, Ganzach, & Liu, 2015; Ilham Ismail, 2015; Koponen et al., 2016). Dapatan kajian Tippens et al. (2013) menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru berdasarkan jantina namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan umur. Mereka mendapati komitmen yang lebih guru perempuan bidang pertanian di sekolah menyebabkan guru perempuan kurang kepuasan kerja berbanding lelaki. Akhirnya, guru perempuan lebih cenderung kepada hasrat persaraan awal kerana ingin meluangkan lebih masa kepada anak-anak dan keluarga (Maqsood et al; Naz et al., 2017; Tippens et al., 2013)

Ilham Ismail (2015) dalam kajiannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah di Kedah mendapati tahap kepuasan kerja adalah tinggi. Beliau turut mendapati terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan jantina dan umur. Hasil kajiannya mendapati guru lelaki lebih tinggi kepuasan kerja berbanding

guru perempuan mungkin disebabkan guru perempuan merasakan kerja mereka lebih sukar dan membebankan sehingga mengurangkan kualiti masa bersama keluarga di rumah. Seterusnya beliau mendapati semakin berumur seseorang, tahap kepuasan kerja semakin tinggi kerana mereka lebih komited terhadap kerja dan menginginkan tahap kepuasan diri yang lebih tinggi untuk lebih dihormati dan dipandang tinggi oleh golongan yang lebih muda (Ilham Ismail, 2015).

Terdapat beberapa kajian lepas telah dijalankan untuk mengenal pasti perbezaan tahap hasrat persaraan awal berdasarkan faktor demografi antaranya jantina, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan (Badun, 2018; Feldman & Beehr, 2011; Tippens et al., 2013; Von Bonsdorff, 2009). Antara dapatan menunjukkan faktor umur yang meningkat dan kurang keupayaan untuk bekerja turut mendorong kepada hasrat persaraan awal (Beehr, 1986; Gaillard & Desmette, 2008; Prakash et al., 2019; Von Bonsdorff, 2009; Wang & Shultz, 2010). Wang dan Shi (2014) turut mendapati faktor peningkatan umur yang menghampiri persaraan memberi kesan terhadap kebolehpayaan mental dan fizikal dalam melaksanakan kerja dengan sempurna. Seterusnya, kajian oleh Ilmarinen dan Tuomi (2004) turut mendapati kebolehan bekerja dalam kalangan pekerja yang berumur dalam lingkungan 52 hingga 58 tahun biasanya sukar memenuhi permintaan dan kehendak pekerjaan disebabkan faktor kesihatan dan perkongsian sumber idea yang baik.

Badun (2018) dalam kajiannya tentang peramal terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pekerja di Croatia mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan hasrat persaraan awal berdasarkan jantina dan status perkahwinan. Oleh kerana kualiti kerja yang semakin berkurangan dalam kalangan pekerja yang telah berumur 50 tahun ke



atas dan tahap perlindungan yang rendah untuk mereka yang bekerja di sektor yang berbahaya menyebabkan persaraan awal dianggap lebih baik. Justeru, kebanyakan pekerja tidak mengira jantina, bekerja sendiri atau di sektor swasta, mempunyai tahap pendidikan yang rendah dan mempunyai masalah kesihatan mempunyai hasrat persaraan awal yang tinggi.

Berdasarkan dapatan berbeza-beza daripada kajian literatur tentang faktor demografi menyebabkan pengkaji ingin meneliti adakah terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal berdasarkan faktor jantina dan umur. Ini adalah kerana faktor jantina dan umur lebih banyak dikaji untuk dilihat perbezaan yang signifikan terhadap pemboleh ubah yang dikaji. Antaranya tidak terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan dan kepuasan kerja berdasarkan jantina dan umur (Anjilus et al., 2019; Bako, 2014; Hand, 2010; Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018; Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussain, 2018; Syamsul Alam et al., 2015). Manakala terdapat juga dapatan kajian lepas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina dan umur (Aftab & Khatoon, 2012; Devi & Rani, 2016; Ilham Ismail, 2015; Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017). Begitu juga dengan tinjauan literatur yang mendapati kebanyakan pekerja yang berumur 50 tahun dan ke atas lebih cenderung kepada hasrat persaraan awal disebabkan faktor personal dan pekerjaan (Gaillard & Desmete, 2008; Koponen et al., 2016; Topa et al., 2018; Von Bonsdorff, 2009). Walau bagaimanapun, kajian-kajian lepas melibatkan responden yang berbeza-beza antaranya guru, pengetua, pensyarah, jururawat, pekerja kilang dan pelbagai sektor pekerjaan lain. Tambahan pula, belum ditemui secara serentak pemboleh ubah konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal terutamanya dalam kalangan guru-guru yang memegang beberapa jawatan yang

dilantik oleh pihak sekolah untuk membantu tadbir urus sekolah. Oleh itu, pengkaji ingin meneliti lebih terperinci adakah terdapat perbezaan yang signifikan ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut berdasarkan faktor jantina dan umur dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah.

### **2.6.2 Perkaitan antara Konflik Peranan dan Hasrat Persaraan Awal**

Pemimpin guru adalah golongan profesional yang berpotensi tinggi berhadapan dengan konflik peranan yang semakin mencabar dan kompleks (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019). Sebagai penghubung antara pemimpin atasan dan guru-guru, pemimpin guru sering menghadapi konflik peranan apabila perlu berusaha memenuhi tuntutan jangkaan kedua-dua pihak (NAHT, 2019). Terdapat banyak kajian melibatkan sektor antaranya perkilangan, perubatan dan perbankan berbanding kajian dalam bidang pendidikan.

Antara kajian antarabangsa yang sangat signifikan terhadap konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru telah dijalankan oleh NAHT (2019) melibatkan 204 pemimpin guru di United Kingdom. NAHT (2019) mendapati kebanyakan pemimpin guru menyatakan tanggungjawab semakin bertambah dan mencabar. Mereka juga mengalami kekangan masa yang terhad melaksanakan semua peranan yang diberikan oleh pihak pemimpin atasan (NAHT, 2019). Mereka merasakan tidak berbaloi untuk kehilangan keseimbangan hidup dan kerjaya, tekanan terhadap akauntabiliti, pengurangan masa mengajar, kekangan sumber kewangan dan kurang sokongan dan latihan. Tambahan pula, kajian ini mendapati kebanyakan pemimpin guru merasa semakin terbeban dengan pelbagai tugas yang kian bertambah terutamanya melibatkan tugas-tugas tidak berkaitan dengan hal ehwal pelajar. Turut membimbangkan apabila

kajian mendapati 33 peratus responden menyatakan hasrat meninggalkan profesion keguruan sekaligus sekolah kehilangan pemimpin guru yang berpengalaman dan berkepakaran dalam bidang masing-masing (NAHT, 2019).

Sehubungan itu, konflik peranan dilihat sebagai faktor yang mendorong kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Kajian oleh Banda dan Mutambo (2016) turut meneliti tentang perspektif sosiologi terhadap peranan pemimpin guru pada abad ke-21 yang semakin mencabar. Selain konflik budaya-peranan, konflik perbezaan jangkaan dalam organisasi dan konflik komuniti-peranan, mereka turut menekankan konflik pelbagai peranan yang melibatkan perbezaan jangkaan antara pemimpin atasan, rakan sekerja, ibu bapa, pelajar dan komuniti (Banda & Mutambo, 2016). Pemimpin guru perlu bertanggungjawab sebagai pencetus dan agen perubahan untuk melakukan perubahan sebagai fasilitator dalam pengajaran dan pemudahcaraan, menyusun atur kelas agar lebih dinamik, mewujudkan persekitaran sekolah yang harmoni, meningkatkan hubungan baik dengan ibu bapa dan komuniti luar agar dapat mengurangkan konflik perbezaan jangkaan daripada pelbagai pihak. Hal ini disebabkan konflik pertindihan peranan dan bebanan kerja melampau dalam kalangan pemimpin guru telah mengurangkan tahap komitmen pemimpin guru seterusnya membawa kepada hasrat persaraan awal (Roslee Talip, 2012; Rusmini Ku Ahmad, 2006).

Seterusnya kajian tentang hasrat persaraan awal melibatkan responden dari bidang perkilangan, perubatan dan perbankan turut diteliti. Antaranya dapatan kajian Von Bonsdorff et al. (2010) yang mengkaji tentang peramal kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pekerja Perbandaran di Finland yang mendapati pekerja perempuan

lebih berpotensi mempunyai persepsi negatif terhadap kerja dan mempunyai kepuasan dalam hidup. Keperluan kepada penggunaan tenaga fizikal turut memberi kesan terhadap kesihatan dalam kalangan pekerja perempuan berbanding pekerja lelaki yang lebih berupaya melakukan kerja dan mempunyai tahap kesihatan yang lebih baik (Philips et al., 2014). Justeru, pekerja perempuan lebih cenderung kepada hasrat persaraan awal berbanding pekerja lelaki (Von Bonsdorff et al., 2010).

Kajian oleh Sejbaek, Nexø dan Borg (2012) mendapati jururawat yang bertugas di rumah kebajikan warga tua di Denmark mengalami konflik terhadap tuntutan kerja yang bertambah, sumber yang terhad, sikap negatif terhadap kerja dan mempunyai tekanan fizikal yang tinggi. Kajian mereka mendapati hanya 14 peratus jururawat yang ingin bersara pada umur 65 tahun manakala 86 peratus berhasrat untuk bersara lebih awal. Kebanyakan jururawat menghadapi konflik terhadap kemampuan melaksanakan tugas yang memerlukan tenaga fizikal yang tinggi untuk menguruskan penghuni yang telah tua dan memerlukan penjagaan rapi. Selain itu mereka juga mendapati faktor pasangan yang telah bersara juga menyebabkan hasrat persaraan awal adalah tinggi (Sejbaek et al., 2012).

Kajian oleh Lui, Ngo dan Tsang (2001) tentang “*Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave*” dalam kalangan akauntan telah mendapati *interrole conflict* merupakan faktor yang amat dominan terhadap ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk meninggalkan alam pekerjaan. Oleh yang demikian, *interrole conflict* boleh dikurangkan dengan memberikan reka bentuk kerja dan jangkaan yang jelas daripada pihak pengurusan organisasi berpandukan nilai profesional dan kod etika (Lui et al., 2001). Justeru bengkel atau kursus pembangunan profesional

berterusan (PPB) perlu diadakan dari semasa ke semasa bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja bagi membolehkan mereka bersedia menghadapi cabaran perubahan yang semakin kompleks dan tetap setia berkhidmat untuk organisasi (KPM, 2016).

Sementara itu, kajian oleh Langove et al. (2016) telah mendapati terdapat pengaruh antara keseimbangan kehidupan dan pekerjaan terhadap tekanan peranan dengan keinginan untuk bertukar dan keluar daripada pekerjaan dalam kalangan eksekutif teknologi maklumat di syarikat perisian di Malaysia. Kajian mereka mendapati ketidakseimbangan peranan untuk kehidupan dan pekerjaan menimbulkan tekanan dalam pekerjaan seterusnya menyukarkan usaha untuk mengekalkan pekerja berpengalaman di tempat kerja yang sama. Sehubungan itu, terdapat beberapa faktor psikologi berkaitan keadaan pekerjaan telah dikaji dan kaitannya dengan hasrat persaraan awal. Kedua-dua kehendak atau permintaan yang tinggi terhadap sesuatu pekerjaan dan kawalan yang rendah terhadap pekerjaan tersebut telah dibuktikan menjadi peramal kepada hasrat persaraan awal (Elovainio et al., 2005; Love, Tatman & Chapman, 2010).

Seterusnya kajian oleh Topa et al. (2018) pula mendapati persekitaran sosial pekerja di tempat kerja dan tekanan yang diterima daripada pemimpin atasan organisasi turut memberi kesan psikologi terhadap pekerja. Tuntutan pelbagai peranan, kurang autonomi dan kepercayaan pemimpin atasan, kepuasan kerja yang rendah, masalah kesihatan yang kronik dan kewangan yang tidak kukuh mempunyai hubungan dengan hasrat persaraan awal. Menurut analisis yang dilakukan daripada kajian empirikal tentang hasrat persaraan awal, mereka mendapati jangkaan negatif pekerja tentang

persaraan turut mendorong mereka berhasrat kepada persaraan awal. Misalnya, tidak mempunyai masa yang cukup untuk bersama keluarga, risau terhadap kehilangan atau kematian orang tersayang dan memerlukan masa untuk menambah ilmu bagi kegunaan masa hadapan (Topa et al., 2018). Oleh yang demikian, Topa et al. (2018) dan Hobfoll (1989) dalam kajian mereka menganggap ahli keluarga, masa lapang bersama keluarga, kepuasan hidup dan kewangan yang kukuh semasa persaraan merupakan sumber berharga yang perlu dipelihara. Justeru, kesejahteraan hidup bersama keluarga lebih diutamakan berbanding kepuasan kerja yang diperoleh di tempat kerja.

Berdasarkan sorotan literatur tersebut, dapatan kajian oleh NAHT (2019) amat relevan dengan kajian yang ingin diteliti oleh pengkaji. Isu konflik peranan dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di United Kingdom telah menyebabkan 64 peratus pemimpin guru tidak mempunyai kecenderungan untuk menjadi pemimpin atasan (pengetua) manakala 33 peratus responden menyatakan hasrat meninggalkan profesion keguruan lebih awal. Antara faktor yang menyumbang adalah kekangan masa dan sumber kewangan, kurang sokongan, bebanan peranan yang semakin mencabar, kurang kepuasan dalam mengajar dan membimbing pelajar kerana terlibat dengan pengurusan dan pentadbiran serta kehilangan masa berharga bersama keluarga. Namun begitu, pengkaji masih inginkan kepastian adakah peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan turut disebabkan oleh faktor-faktor yang sama atau sebaliknya. Justeru, kajian terperinci amat perlu dilakukan bagi memperoleh input yang bermakna kepada pihak-pihak yang berkaitan bagi mengekang hasrat persaraan awal pemimpin guru.

### 2.6.3 Perkaitan antara Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja

Beberapa kajian lepas yang mendapati konflik pelbagai peranan (*interrole conflict*) sebagai guru, jurulatih dan fasilitator sukan menyebabkan ketidakpuasan kerja (Conant, 2017; Dhurup & Mahomed, 2011; Konukman, Dermihan & Agbuga, 2010; Ryan & Sagas; 2006; Terranova & Henning, 2011). Seterusnya Chabaya et al. (2014) mendapati guru adalah golongan yang sentiasa berhadapan dengan cabaran peningkatan bebanan kerja, kekurangan peluang kerjaya masa hadapan, persekitaran kerja yang menuntut jangkaan yang kurang realistik sehingga menyebabkan ketidakpuasan kerja. Tambahan pula, Fisher (2002) mendapati konflik peranan akan meningkatkan tingkahlaku dan perasaan negatif seperti kemarahan, kecewa, kebimbangan dan ketakutan terhadap prestasi kerja.

Peranan sebagai pemimpin guru diakui sangat mencabar dengan pelbagai tuntutan tugas antaranya mengajar di dalam kelas, melaksanakan pelbagai aktiviti di sekolah termasuk aktiviti kokurikulum dan aktiviti luar melibatkan komuniti setempat (Konukman et al., 2010). Kajian terhadap guru Pendidikan Jasmani di Amerika Syarikat oleh Konukman et al. (2010) turut mendapati peranan sebagai guru dan jurulatih sukan menyebabkan peningkatan konflik pelbagai peranan dan akhirnya menyebabkan ketidakpuasan kerja apabila pelbagai peranan tidak dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin seperti mana yang ditetapkan oleh pihak sekolah.

Seterusnya Conant (2017) dalam kajiannya bertajuk “*The impact of role conflict on job satisfaction of independent school athletic directors*” telah mendapati konflik peranan merupakan peramal yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru yang menjadi juru latih sukan di Sekolah Sukan. Dapatan kajiannya turut

merumuskan bahawa konflik peranan jurulatih sukan berbeza berdasarkan tahap program sekolah yang berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi tinggi. Seterusnya tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan dan kepuasan kerja bagi guru di sekolah berasrama atau sekolah harian. Conant (2017) turut mendapati jurulatih sukan yang mempunyai peranan sebagai ibu atau bapa turut menghadapi konflik pelbagai peranan kerana perlu menghabiskan masa yang banyak di sekolah untuk melatih atlit-atlit manakala mempunyai pelbagai peranan dan tanggungjawab yang perlu diselesaikan terhadap keluarga. Beliau turut mencadangkan agar pihak sekolah menyediakan lebih ramai pembantu jurulatih yang dapat membantu menguruskan kerja-kerja pentadbiran seperti pengurusan inventori, peralatan dan jurulatih boleh memfokuskan kepada pengajaran di dalam kelas dan latihan kemahiran di luar kelas. Pengurangan konflik pelbagai peranan didapati akan meningkatkan pencapaian pelajar seterusnya meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan jurulatih sukan (Conant, 2017).

Kajian terdahulu mendapati bahawa seseorang pekerja berasa tidak puas hati dan seronok bekerja sekiranya mereka dihipit dengan harapan atau jangkaan yang tidak konsisten dan munasabah (Kahn et al., 1964). Justeru, konflik peranan didapati mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Sehubungan itu, Almutairi (2013) dalam kajiannya turut mendapati terdapat hubungan negatif yang signifikan antara konflik peranan dan kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah di universiti di Arab Saudi. Beliau turut mencadangkan agar penekanan perlu diberi kepada kepuasan kerja, konflik berkaitan kerja dan keluarga, kekaburan peranan dan bebanan kerja yang berlebihan dalam kalangan staf akademik (Almutairi, 2013). Malah teori yang diketengahkan oleh Eckman dan Kelber (2010) turut mendapati hubungan negatif yang



signifikan antara konflik peranan pemimpin guru yang menguruskan atlit dengan kepuasan kerja. Dapatan beliau selari dengan kajian oleh Terranova dan Henning (2011) yang mendapati jurulatih sukan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai potensi untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan berhasrat untuk bersara awal.

Menurut Palomino dan Frezatti (2016) beberapa situasi di tempat kerja yang melibatkan keperluan dan tugas dalam hieraki organisasi formal ditambah dengan peranan lain yang turut dipertanggungjawabkan kepada seseorang dalam satu masa turut memberikan tekanan dan mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Justeru, pengurusan yang tidak berkesan dalam menentukan perjawatan organisasi, pengagihan kuasa dan penjelasan tanggungjawab dan peranan menyebabkan tekanan dalam diri pekerja seterusnya menyumbang kepada ketidakpuasan kerja. Oleh itu, konflik peranan didapati mempunyai hubungan signifikan yang negatif terhadap kepuasan kerja seseorang pekerja (Karadal, Ay & Cuhadar, 2008; Montgomery, 2011; Palomino & Frezatti, 2016).

Tambahan pula Palomino dan Frezatti (2016) turut mendapati antara beberapa situasi yang menggalakkan peningkatan konflik peranan adalah disebabkan beberapa faktor iaitu 1) perubahan yang tidak dijangka dalam polisi dan peraturan atau persekitaran global disebabkan perkembangan teknologi semasa, 2) keperluan untuk mempelajari kemahiran dan kebolehan baru untuk memenuhi kehendak dan keperluan pekerjaan dan 3) apabila seseorang pekerja menerima keperluan yang munasabah dan perlu diselesaikan namun mereka menghadapi kekangan masa dan sumber yang menyebabkan mereka tidak dapat memenuhi tuntutan tersebut. Hal ini bermaksud

faktor-faktor yang digariskan akan menjadikan konflik peranan dalam diri seseorang semakin kronik sehingga menyebabkan ketidakpuasan kerja kerana tuntutan tersebut tidak dapat dipenuhi sepenuhnya.

Kajian Baah (2015) terhadap konflik kerja terhadap keluarga dan konflik keluarga terhadap kerja dalam kalangan 100 orang pemimpin korporat di Ghana telah mendapati kedua-dua konflik tersebut memberi kesan negatif terhadap kepuasan kerja. Konflik disebabkan tekanan kerja sehingga perlu diselesaikan di rumah menjejaskan peranan yang sepatutnya dijalankan oleh pemimpin korporat perempuan di rumah sebagai ibu dan isteri. Manakala konflik berkaitan keluarga pula menjejaskan peranan pemimpin korporat lelaki semasa berada di tempat kerja. Hal ini menyebabkan kepuasan kerja turut terjejas kerana mereka tidak dapat menjalankan pelbagai peranan dengan sempurna. Seterusnya, beliau mendapati semakin bertambah umur seseorang pemimpin korporat semakin tinggi konflik kerja terhadap keluarga dan semakin berkurangan kepuasan kerja. Oleh itu, pihak pengurusan organisasi perlu bijak dan peka terhadap kebolehan, kepakaran dan kecenderungan pekerja di bawah mereka agar pengagihan tugas dibuat dengan baik mengambil kira pelbagai faktor berkaitan kerja dan keluarga (Gaillard & Desmette, 2010; Maqsood et al., 2017; Oakman & Wells, 2013; Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussein, 2018).

Seterusnya, Montgomery (2011) turut mendapati kepuasan kerja dihasilkan daripada situasi kerja yang menyeronokkan kerana ia akan menggalakkan pencapaian matlamat organisasi di samping mencapai kepuasan dan keseronokan individu. Menurut Montgomery (2011), situasi keseronokan bekerja merujuk kepada: 1) kecukupan sumber yang diperlukan oleh pekerja untuk melaksanakan peranan mereka, 2)

mengekalikan komunikasi yang baik antara pekerja atasan dan bawahan dan 3) kesungguhan pihak pengurusan organisasi mengambil berat tentang kejelasan peranan dan tanggungjawab setiap kedudukan atau jawatan mengikut peranan masing-masing dalam hieraki organisasi. Berdasarkan situasi keseronokan bekerja yang dinyatakan menunjukkan seseorang pekerja berasa seronok dan puas hati bekerja apabila tidak wujud konflik peranan dalam diri mereka meliputi sumber yang mencukupi, komunikasi yang baik dan tidak berlaku pertindihan kerja kerana mengikut spesifikasi peranan dalam kedudukan hieraki organisasi.

Kajian oleh Noorazwana Musida dan Agnis (2017) tentang konflik kerja-keluarga terhadap kepuasan hidup dalam kalangan ibu bapa yang bekerja di sektor awam telah mendapati konflik peranan sebagai pekerja dan ibu bapa di rumah menyebabkan ketidakpuasan hidup. Hal ini berlaku disebabkan tiada sokongan dalam persekitaran organisasi yang menyebabkan tekanan emosi akibat pekerjaan. Konflik peranan yang berterusan akan menyebabkan tekanan emosi negatif sehingga mengundang hasrat persaraan awal atau berhenti kerja (Noorazwana Musida & Agnis, 2017).

Berdasarkan tinjauan literatur, jika dilihat menerusi perspektif yang positif, konflik peranan mendorong individu untuk melakukan lebih banyak tugas dan bekerja lebih rajin serta memberi banyak manfaat kepada organisasi sekiranya ditangani dengan baik (Hand, 2010; Han et al., 2014; Kim et al., 2010; Luthans, 2011). Malah konflik peranan akan meningkatkan kreativiti dan produktiviti seseorang pekerja (Lenaghan & Sengupta, 2007; Tang & Chang, 2010). Ini adalah kerana pekerja yang kreatif, mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan sentiasa bersiap sedia menghadapi cabaran dalam melaksanakan tugas yang dimanahkan oleh pihak kepimpinan

organisasi. Dapatan Belias et al. (2014) dalam kajian mereka yang bertajuk “*Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization*” turut mendapati konflik peranan mempunyai hubungan yang signifikan yang positif dengan semua dimensi kepuasan kerja kecuali peluang kenaikan pangkat mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Hal ini turut menunjukkan kepuasan kerja terhasil daripada kejayaan menyelesaikan konflik peranan dalam organisasi.

Seterusnya, bertepatan dapatan Han et al. (2014) mendapati konflik peranan tidak mempengaruhi kepuasan kerja atau keseimbangan berkaitan kerja dalam kalangan pemimpin pertengahan yang proaktif. Walau bagaimanapun, pemimpin pertengahan yang kurang proaktif akan mengalami lebih konflik peranan seterusnya menjejaskan kepuasan kerja. Ini bermakna seseorang pekerja yang proaktif secara perbandingannya mempunyai personaliti yang mudah menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja dan mudah berfikir dan bertindak pantas menyelesaikan sebarang permasalahan atau konflik yang berlaku semasa di tempat kerja (Kahn et al., 1964; Luthans, 2011). Hal ini bermaksud motivasi intrinsik akan mempengaruhi seseorang untuk lebih tenang dalam menghadapi sebarang keadaan dan situasi sukar di tempat kerja (Anjilus et al., 2019; Joo & Lim, 2009; Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Situasi ini menunjukkan kepentingan untuk memenuhi tahap keperluan diri

Sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Rizwan Qaiser et al. (2019) terhadap pekerja di syarikat perisian di Punjab, Pakistan mendapati kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara Semangat Bekerja (*Spirit at Work*) dengan Gelagat Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*). Menurut mereka, konflik terhadap tuntutan dinamik

dalam kalangan pekerja abad ke-21 memerlukan tindakan proaktif pekerja untuk menyelesaikan semua tugas secara kreatif dan inovatif. Rizwan Qaiser et al. (2019) menyatakan Gelagat Kerja Inovatif akan meningkatkan keseronokan dan kepuasan intrinsik untuk lebih semangat bekerja. Mereka turut merumuskan sokongan rakan sekerja dan pemimpin atasan dalam organisasi dapat membantu meningkatkan semangat untuk bekerja di samping memantapkan kerjasama untuk menyelesaikan sebarang konflik. Dalam konteks di sekolah, pemimpin atasan perlu kreatif dan inovatif dalam menentukan bidang tugas pemimpin guru mengikut kepakaran dan kecenderungan bagi meningkatkan kepuasan kerja. Pengetua perlu menggunakan penilaian profesional untuk memberikan jawatan kepada pemimpin guru agar tidak timbul konflik pertindihan peranan akibat memegang beberapa jawatan serentak.

Tambahan pula, kajian Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) bahawa kepuasan kerja memainkan peranan penting untuk menangani konflik peranan. Kepuasan kerja yang tinggi membantu individu menangani konflik peranan dengan positif kerana mereka lebih tenang dengan sokongan rakan sekerja (Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Kajian mereka mendapati pemimpin guru mengalami konflik peranan kerana terbeban dengan tugas-tugas bukan akademik seperti pengurusan dan pentadbiran. Hal ini menunjukkan kebanyakan pemimpin guru mendapat kepuasan kerja melalui kerja berkaitan akademik dan melibatkan bidang pengajaran dan pembelajaran sebaliknya merasa konflik dan terbeban dengan kerja yang bukan bidang akademik.

Berdasarkan soroton literatur di atas, pengkaji mendapati banyak dapatan kajian lepas menyatakan konflik peranan mempunyai hubungan yang negatif terhadap kepuasan

kerja. Hal ini bermaksud, konflik peranan yang tinggi memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja yang rendah. Namun begitu, terdapat juga dapatan kajian yang menunjukkan hubungan yang positif antara dua pemboleh ubah ini. Perbezaan dapatan ini mendorong pengkaji untuk meneliti adakah konflik peranan memberi kesan yang negatif terhadap kepuasan kerja pemimpin guru atau sebaliknya menyuntik semangat untuk bekerja dengan lebih rajin dan proaktif menyelesaikan konflik yang dihadapi dengan bijak. Tambahan pula kebanyakan kajian lepas dilakukan dalam bidang bukan pendidikan dan dilakukan di luar negara. Masih sedikit kajian berkaitan pemboleh ubah yang dikaji dilakukan dalam negara melibatkan pemimpin guru sedangkan tinjauan literatur mendapati kedua-dua pemboleh ubah konflik peranan dan kepuasan kerja memberi kesan kepada hasrat persaraan awal. Justeru kajian yang lebih terperinci perlu dilakukan bagi meneliti isu hasrat persaraan awal pemimpin guru kerana mungkin terdapat faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal.

#### **2.6.4 Perkaitan antara Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal**

Terdapat beberapa kajian yang mengaitkan kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal (Clark, Kostas & Wei., 2014; Davies & Cartwright, 2011; Fisher & Herrick, 2002; Kautonen et al., 2012; Oakman & Wells; 2013; Perera et al., 2014; Prakash et al., 2019; Tippens et al., 2013; Wang, Zhan, Liu & Schultz, 2008). Kepentingan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin guru adalah sangat relevan dan disokong oleh Perera et al. (2014) yang menyatakan bahawa pihak pemimpin atasan perlu menguruskan aktiviti yang lebih efektif untuk memastikan tahap kepuasan kerja serta mengelakkan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Clark et al. (2014) dan Prakash et al. (2019) turut mendapati seseorang pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi tidak

berminat untuk bersara awal. Kajian oleh Terranova dan Henning (2011) dan Conant (2017) telah mendapati jurulatih sukan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah mempunyai potensi untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan berhasrat untuk bersara awal.

Kebanyakan pekerja berhasrat untuk bersara awal secara sukarela atas dua faktor iaitu faktor tarikan iaitu ingin menceburi kerjaya lain yang lebih menarik dengan masa yang fleksibel atau disebabkan faktor penolakan iaitu tidak puas hati dengan keadaan di dalam organisasi (Armstrong, 2009; Negrini et al., 2013). Malah kebanyakan kajian berkaitan hasrat persaraan awal mendapati pekerja berhasrat kepada persaraan awal disebabkan faktor berkaitan kerja seperti tahap kepuasan kerja yang rendah, kurang keseronokan bekerja dan motivasi (Clark et al., 2014; Elovainio et al., 2005; Getahun et al., 2016; Roslee Talip, 2012). Oleh itu, pemimpin atasan perlu mengambil berat terhadap kesejahteraan dan kebajikan pekerja bagi memastikan keseronokan bekerja dan keinginan untuk terus berkhidmat (Prakash et al., 2019; Schultz, Ryan, Niemiec, Legate & Williams, 2014).

Kajian oleh Riaz, Anjum dan Anwar (2016) mendapati sokongan rakan sekerja dan persekitaran yang bebas daripada pandangan stereotaip terhadap umur antara golongan tua dan muda akan meningkatkan komitmen antara pekerja dalam organisasi. Persekitaran kerja yang menyokong tanpa menysihkan golongan yang lebih tua sebaliknya saling bekerjasama melaksanakan tugas menjadikan kepuasan dan komitmen terhadap kerjaya semakin meningkat serta mengurangkan hasrat persaraan awal (Riaz et al., 2016). Ini adalah disebabkan tahap kepuasan yang rendah akan mendorong gelagat negatif untuk hasrat persaraan awal. Oleh yang demikian,

realitinya pekerja yang gembira dan berpuas hati dengan pekerjaan mereka lebih bersedia untuk kekal berkhidmat dan setia dengan organisasi sedia ada sehingga umur persaraan wajib (Mansour & Tremblay, 2018; Yousef, 2002).

Menurut lapan tahap Teori Pembangunan Manusia Erikson (Erikson, 1963), individu yang berumur dalam lingkungan 40 hingga 60 tahun sangat signifikan dengan hal berkaitan keluarga dan rakan di tempat kerja. Manakala Tajfel dan Turner (1979) dalam Teori Identiti Sosial mendapati persepsi sendiri yang negatif terhadap diri individu yang telah berumur tentang kurang kecerdasan mental dan fizikal, kurang kompeten berbanding golongan muda serta kurang menyumbang kepada organisasi menyebabkan kebanyakan pekerja menyimpan hasrat untuk bersara awal. Namun, kajian oleh Mansour dan Tremblay (2018) telah mendapati terdapat pengaruh generativiti terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja. Tingkahlaku generatif melibatkan bimbingan dan latihan kepada golongan yang lebih muda melalui perkongsian pengalaman dan kepakaran yang dimiliki akan memberi suntikan semangat untuk mereka terus menyumbang kepada organisasi. Justeru, sokongan rakan sekerja dan masyarakat sekitar dengan memberi peluang dan kepercayaan kepada peranan yang disandang akan meningkatkan kepuasan dan keseronokan bekerja dalam kalangan pekerja yang telah berumur sekaligus mengurangkan hasrat persaraan awal (Mansour & Tremblay, 2018). Saranan ini sangat bertepatan dengan usaha KPM memantapkan sesi perkongsian guru (*Teacher Sharing Session*) dan bimbingan dan pementoran (*Coaching and Mentoring*) agar pemimpin guru yang lebih berpengalaman menjadi mentor dan pembimbing kepada rakan sekerja (KPM, 2018).



Kepuasan kerja didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan hasrat persaraan awal (Pit & Hansen, 2014; Topa et al., 2018). Selari dengan kajian Gaillard dan Desmette (2010) terhadap golongan pekerja yang berumur 45 tahun ke atas mendapati kepuasan kerja meningkat apabila mendapat sokongan rakan sekerja, pemimpin atasan dan persekitaran kerja. Persepsi positif terhadap golongan pekerja yang telah berumur seperti kebolehan mereka menyelesaikan masalah berdasarkan pengalaman dan kurang melakukan kesilapan dalam pekerjaan disebabkan telah mempunyai kemahiran yang tinggi menyebabkan pekerja ini berasa seronok dan memperoleh kepuasan bekerja (Riaz et al., 2016; Tajfel & Turner, 1979). Hasilnya, mereka tidak berhasrat kepada persaraan awal kerana merasakan diri mereka masih diperlukan untuk terus memberi sumbangan kepada organisasi (Gaillard & Desmette, 2010).

Kajian oleh Philips, Andrew dan Hickman (2014) turut mendapati kepuasan kerja disebabkan dapat mengurus pesakit, menyelamatkan nyawa dan mempunyai hubungan yang baik dengan masyarakat menyebabkan golongan sukarelawan hospital yang telah berumur lingkungan 60 tahun masih bekerja dengan baik dan tidak berhasrat kepada persaraan awal. Meskipun berhadapan dengan konflik peranan mengurus pesakit dengan tenaga fizikal yang agak berkurangan namun sokongan rakan sekerja dan program peningkatan kemahiran secara berterusan membantu mereka berfikir positif untuk menyumbang tenaga kepada masyarakat (Philips et al., 2014). Jika dibandingkan dengan situasi pemimpin guru di sekolah, adalah bertepatan dengan usaha komited KPM untuk memantapkan program profesional berterusan (PBB) agar pemimpin guru sentiasa kekal relevan dengan pengetahuan, kemahiran dan teknologi yang terkini sepanjang perkhidmatan (KPM, 2016).

Selain itu terdapat juga pengkaji lepas yang mendapati kepuasan kerja berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara antaranya Malik et al. (2010) mendapati kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara kepada hubungan antara konflik peranan dengan komitmen afektif. Seterusnya Ilham Ismail (2015) mendapati kepuasan kerja sebagai pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dan komitmen organisasi. Koponen et al. (2016) telah menjalankan kajian tentang kepuasan kerja yang berperanan sebagai mediator antara gaya kepimpinan dan hasrat persaraan awal. Dalam kajian ini pengkaji akan mengkaji pengaruh kepuasan kerja sebagai pengantara kepada hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Davies et al. (2017) pula mendapati tiada kajian lepas yang mengkaji secara jelas hubungan antara kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal tetapi digabungkan dengan pemboleh ubah lain yang berkaitan. Justeru, mereka mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal bagi kumpulan pekerja yang telah berusia 50 tahun ke atas dan mempunyai pendapatan isi rumah yang tinggi (Davies et al., 2017). Ini menunjukkan faktor kewangan dan kemewahan hidup turut mempengaruhi keinginan seseorang untuk bersara awal. Sebagaimana dapatan kajian oleh Perera et al. (2014) turut mendapati tidak ada hubungan langsung antara kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal sebaliknya ketidakpuasan kerja hanya mempengaruhi hasrat keluar dari organisasi tetapi bukannya pasaran pekerjaan. Hal ini bermaksud seseorang yang kurang berpuas hati dengan organisasi pekerjaannya mungkin berhasrat untuk bersara awal bagi menceburi profesion lain pula. Ini adalah disebabkan mereka menerima tawaran kerja yang menyediakan pakej yang lebih menarik dan mempunyai masa yang lebih fleksibel (Feldman, 1994). Sementara Tippens et al. (2013) mendapati meskipun pemimpin

guru mencapai kepuasan kerja namun mereka masih mempunyai hasrat persaraan awal disebabkan faktor personal antaranya ingin meluangkan lebih masa bersama keluarga. Perbezaan dapatan ini turut mendorong pengkaji untuk meneliti kesan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, kajian-kajian yang melibatkan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal banyak dijalankan secara berasingan. Kajian terhadap kepuasan kerja sebagai pengantara juga banyak ditemui tetapi melibatkan pemboleh ubah yang berbeza. Oleh yang demikian, adalah menjadi satu keperluan untuk pengkaji meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru bagi memberikan dapatan kajian yang lebih komprehensif serta sebagai tambah nilai kepada dapatan kajian yang lalu. Dapatan kajian ini amat signifikan dengan permasalahan semasa yang sedang dikaji dan dapat memberikan input penting kepada pihak-pihak yang berkaitan agar isu hasrat persaraan awal yang semakin meningkat dalam kalangan pemimpin guru dapat diambil tindakan sewajarnya.

## **2.7 Rumusan**

Secara keseluruhannya, berdasarkan literatur kajian-kajian lepas pengkaji mendapati terdapat hubungan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Namun begitu masih tidak ditemui pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru menyebabkan pengkaji ingin memperhalusi isu berkenaan. Daripada tinjauan literatur kajian juga didapati beberapa faktor yang mempengaruhi hasrat persaraan awal namun beberapa faktor yang masih menjadi tanda tanya, adakah terdapat faktor-faktor lain

yang turut mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru. Pengkaji berharap agar dapatan kajian nanti menjadi input penting kepada usaha untuk mengurangkan peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru.



## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Bab ini bertujuan untuk menghuraikan prosedur pelaksanaan kajian yang meliputi reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, alat ukur dan instrumen kajian untuk mendapatkan data secara terperinci. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan untuk merungkai apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Seterusnya diterangkan prosedur kajian yang melibatkan kajian rintis dan kajian sebenar, teknik dan tatacara pengumpulan data melalui soal selidik dan temu bual separa berstruktur serta prosedur menganalisis data termasuklah kebolehppercayaan dan kesahan alat penyelidikan.

#### **3.2 Reka bentuk Kajian**

Kajian ini adalah reka bentuk tinjauan keratan rentas yang menggunakan pendekatan kaedah campuran (*mixed-method*) iaitu gabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pengkaji memilih kaedah ini kerana amat bersesuaian dengan kajian dan gabungan kedua-duanya sangat membantu dan saling melengkapi data antara satu sumber dengan sumber yang lain (Creswell, 2014). Dalam kajian ini, untuk pendekatan kuantitatif, pengkaji menggunakan instrumen soal selidik sebagai alat ukur manakala bagi pendekatan kualitatif, pengkaji mengadakan temu bual separa berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih terperinci bagi menjawab soalan kajian.

Melalui pendekatan kuantitatif, pengkaji menggunakan borang soal selidik untuk mendapatkan maklumat tentang konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Selari dengan pandangan Creswell (2014) bahawa pendekatan kuantitatif dengan mengedarkan soal selidik boleh diberikan kepada responden yang ramai dan mampu menjelaskan sesuatu fenomena berdasarkan maklumat yang terdapat dalam soal selidik tanpa perlu menyoal responden. Berdasarkan pandangan tersebut maklumat tentang pemboleh ubah yang dikaji berdasarkan situasi dapat dikumpul dan mudah dikendalikan kerana melibatkan jumlah responden yang ramai, kos yang murah dan mudah untuk ditadbir bagi mencapai objektif yang dirancang serta perbandingan antara kajian dapat dilakukan dengan lebih terperinci (Creswell, 2014).

Meskipun pendekatan kuantitatif ini mudah untuk ditadbir namun terdapat kelemahan dalam menggunakan pendekatan ini antaranya adalah pengkaji berkemungkinan tidak memperoleh semula borang soal selidik tersebut dalam jumlah sebenar yang telah diedarkan kepada responden. Malah mungkin juga terdapat dalam kalangan responden yang dengan sengaja tidak menjawab beberapa soalan yang terdapat dalam borang soal selidik. Oleh itu, pengkaji akan mengedarkan dengan kadar sekurang-kurangnya 60 peratus daripada jumlah soal selidik yang akan diedarkan (Salkind, 2012).

Bagi memperoleh maklumat yang lebih jelas dan terperinci tentang apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru, pengkaji menggunakan instrumen temu bual separa berstruktur. Bagi tujuan ini, pengkaji telah memilih responden dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan yang telah berhasrat untuk bersara awal. Selari dengan pandangan Sekaran

(2003) kaedah temu bual separa berstruktur sangat relevan untuk meneliti apa yang ada di dalam minda seseorang agar dapat dicungkil melalui perbualan dan perbincangan. Walau bagaimanapun pengkaji perlu kepakaran dalam menguruskan situasi temu bual dan soalan yang dilontarkan untuk memastikan responden tidak terkeluar daripada skop temu bual yang sebenar (Sekaran, 2003).

Menurut Creswell (2014) terdapat empat jenis reka bentuk kajian kaedah campuran (*mixed method*) iaitu reka bentuk penjelasan (*Explanatory design*), reka bentuk penerokaan (*Exploratory design*), reka bentuk bertindan (*Embedded design*) dan reka bentuk triangulasi (*Triangulation design*). Bagi kajian penyelidikan pendidikan, kajian menggunakan reka bentuk penjelasan (*Explanatory design*) adalah bersesuaian dan banyak digunakan di mana pengkaji akan melakukan kajian kuantitatif terlebih dahulu kemudian diikuti dengan kajian kualitatif (Morgan, 1998). Reka bentuk ini amat bersesuaian kerana pengkaji dapat menjadikan ciri-ciri responden daripada dapatan kuantitatif untuk memilih sampel bertujuan dalam kajian kualitatif (Creswell, 2014).

Bersesuaian dengan soalan kajian yang telah dibina iaitu tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal, reka bentuk kaedah campuran amat sesuai. Menurut Creswell (2014), reka bentuk penjelasan (*explanatory design*) melibatkan dua fasa iaitu fasa pertama, kajian kuantitatif bagi memperoleh maklumat tentang konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah dan fasa kedua, melibatkan kajian kualitatif bagi mendapatkan maklumat tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal. Dengan dua kaedah ini, pengkaji memperoleh dapatan kajian yang lebih komprehensif bagi menjawab semua soalan kajian yang telah dibina.

Seterusnya, kajian ini akan menggunakan analisis statistik untuk menerangkan hubungan serta pengaruh antara pemboleh ubah. Secara khususnya dengan terlaksananya kajian ini setiap pemboleh ubah yang digunakan dapat mengenal pasti pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru dan seterusnya meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

### **3.3 Populasi dan Pensampelan**

#### **3.3.1 Populasi kajian**

Populasi didefinisikan sebagai kelompok yang mempunyai persamaan terhadap ciri-ciri dalam kategori yang sama (Creswell, 2014). Secara umumnya, populasi yang dipilih dalam bidang pendidikan terdiri daripada kumpulan individu seperti guru dan pelajar yang mempunyai ciri-ciri tertentu yang ditetapkan (Noraini Idris, 2010). Sehubungan itu, populasi kajian ini adalah pemimpin guru iaitu guru-guru yang telah dilantik sebagai penolong kanan, guru kanan, ketua panitia mata pelajaran teras dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) serta setiausaha unit-unit kecemerlangan sekolah iaitu kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid di sekolah menengah di seluruh negeri Kelantan. Data yang diperoleh daripada JPN Kelantan mendapati bilangan populasi pemimpin guru di negeri Kelantan adalah seramai 2784 orang.

#### **3.3.2 Pemilihan Lokasi Kajian**

Kajian ini menggunakan kumpulan responden pemimpin guru yang berkhidmat di sekolah-sekolah menengah di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia di negeri Kelantan. Pemilihan negeri Kelantan sebagai lokasi kajian dilakukan atas dasar bahawa pemimpin guru yang terlibat dalam kajian ini mempunyai latar belakang dan



kelulusan profesion keguruan yang sama daripada segi visi, misi, falsafah dan kurikulum, berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan yang sama serta pelaksanaan aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang sama. Tambahan pula sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini turut memperoleh peruntukan kewangan dalam jumlah yang hampir sama di seluruh negara (PPPM 2013-2025).

Berdasarkan Krecjie dan Morgan (1970) jika populasi sebanyak 2784 maka sampel yang terlibat adalah seramai 338 responden. Selain menggunakan jadual, pengkaji turut mendapatkan saiz sampel menggunakan formula (Krejcie & Morgan, 1970) berikut:

$$S = \frac{x^2 NP(1-P)}{[d^2(N-1) + x^2 P(1-P)]}$$

S = saiz sampel

$x^2$  = nilai jadual khi kuasa dua darjah kebebasan 1 dengan aras keyakinan yang diperlukan 3.841.

$N$  = saiz populasi

$P$  = kadar populasi (dianggap sebagai .50 kerana kadar ini akan memberikan saiz sampel yang maksimum)

$d$  = darjah kejituan, ditulis dalam bentuk perkadaran .05

Maka, data yang telah diperolehi daripada pihak Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan akan dimasukkan ke dalam formula di atas dengan memasukkan nilai-nilai berikut:

174 buah sekolah = 2784 populasi guru

$$S = \frac{x^2 NP(1-P)}{[d^2(N-1) + x^2 P(1-P)]}$$

$$x^2 = 3.841 \quad N = 2784$$

$$P = 0.50 \quad d = 0.05$$

$$S = \frac{(3.841)(2784)(0.50)(1-0.50)}{[0.05^2(2784-1) + 3.841 (0.50)(1-0.50)]}$$

$$S = 338$$

Seterusnya pengkaji telah mendapatkan maklumat daripada unit data JPN Kelantan tentang maklumat terkini populasi guru di setiap daerah. Oleh itu, populasi sekolah mengikut daerah iaitu Kota Bharu sebanyak 48 buah sekolah, Pasir Mas sebanyak 25 buah, Pasir Puteh dan Tanah Merah sebanyak 16 buah, Kuala Krai sebanyak 13 buah, Gua Musang sebanyak 9 buah, Bachok sebanyak 18 buah, Tumpat sebanyak 13 buah dan Machang sebanyak 10 buah sekolah. Pemilihan 16 orang pemimpin guru bagi setiap sekolah adalah mengikut ketetapan seperti yang diterangkan dalam definisi operasional bagi mewakili populasi dan sampel yang terlibat bagi setiap daerah.

Seterusnya, untuk memperoleh bilangan sampel bagi setiap daerah, maka ia dikira mengikut formula berikut:

$$\frac{\text{Peratus populasi setiap daerah} \times 338}{100} \text{ (jumlah keseluruhan sampel)}$$

Justeru ringkasan terperinci populasi, peratus populasi setiap daerah dan sampel yang terlibat ditunjukkan dalam Jadual 3.1 seperti mana berikut:

Jadual 3.1

*Ringkasan Terperinci Populasi dan Sampel kajian*

Daerah	Populasi	Peratus populasi setiap daerah (%)	Bilangan sampel
Kota Bharu	48 x 16 = 768	27.6	93
Pasir Mas	25 x 16 = 400	14.4	47
Pasir Puteh	16 x 16 = 256	9.2	32
Tanah Merah	16 x 16 = 256	9.2	32
Kuala Krai	13 x 16 = 208	7.5	25
Gua Musang	9 x 16 = 144	5.2	18
Bachok	18 x 16 = 288	10.3	35
Tumpat	13 x 16 = 208	7.5	25
Machang	10 x 16 = 160	5.7	19
Jeli	6 x 16 = 96	3.4	12
Jumlah	2784	100	338

*Sumber: Jadual Krecjie dan Morgan (1970)*

Bagi pemilihan sekolah pula, pengkaji telah menggunakan teknik pensampelan rawak berstrata perkadaran (*proportionate stratified random sampling*) yang mana sekolah-sekolah dikelompokkan mengikut daerah-daerah di negeri Kelantan. Ini adalah bagi memastikan kesemua daerah yang dipilih mempunyai wakil untuk dibuat kajian. Teknik ini didapati lebih berkesan bagi mendapatkan maklumat daripada setiap strata (Noraini Idris, 2010). Secara pelaksanaannya, sekolah-sekolah menengah dikelompokkan menggunakan teknik rawak berkelompok (*cluster sampling*) kerana pengkaji menentukan pembahagian lokasi kajian terlebih dahulu sebagai kelompok.

Bagi langkah berikutnya, kesemua daerah di negeri Kelantan dimulai dengan daerah Kota Bharu dilabelkan dengan nombor 01, daerah Pasir Mas dilabelkan dengan nombor 02, daerah Pasir Puteh dilabelkan dengan nombor 03, daerah Tanah Merah dilabelkan dengan nombor 04, daerah Kuala Krai dilabelkan dengan nombor 05, daerah Gua Musang dilabelkan dengan nombor 06, daerah Bachok dilabelkan dengan nombor 07, diikuti oleh daerah Tumpat dilabelkan dengan nombor 08, daerah

Machang dilabelkan dengan nombor 09 dan diakhiri dengan daerah Jeli dilabelkan dengan nombor 10.

Seterusnya, pengkaji menggunakan teknik pensampelan rawak sistematik (*systematic random sampling*) untuk memilih sekolah di setiap daerah. Ini adalah kaedah pemilihan sampel yang terbaik dan paling cepat kerana melibatkan sampel berskala besar dan data boleh diperoleh secara terus dari suatu tempat khusus seperti di JPN (Sekaran & Bougie, 2016). Kemudian, pengkaji menomborkan sekolah-sekolah mengikut susunan dalam daerah. Akhir sekali, merujuk kepada jadual nombor rawak, pengkaji memilih 58 buah sekolah untuk dijadikan sampel kajian (Sekaran, 2000).

Dalam teknik pensampelan rawak sistematik, setiap ahli ke-n dalam senarai populasi dipilih sebagai sampel (Noraini Idris, 2010). Kaedah penetapan selang kelas digunakan untuk mengecilkan saiz populasi yang besar dan mengurangkan kekeliruan penyelidik membuat kajian (Sekaran & Bougie, 2016). Bagi memperoleh saiz selang kelas (k), saiz populasi (N) akan dibahagi dengan saiz sampel (n).

$$K = \frac{N}{n}$$

Di mana,

k = saiz selang kelas

N = saiz populasi dan

n = saiz sampel

Setelah memperoleh saiz selang kelas, pengkaji akan memilih salah satu nombor secara rawak daripada saiz nombor tersebut. Dalam kajian ini, pengkaji akan memilih 58 buah sekolah sebagai sampel daripada populasi keseluruhan 174 buah sekolah

menengah di negeri Kelantan. Saiz selang kelas adalah 3 berdasarkan formula,  $174/58 = 3$ . Justeru, pengkaji memulakan dengan memilih sekolah yang ketiga, kemudian diikuti dengan  $3+3= 6$ ,  $3+6 = 9$  dan seterusnya. Kaedah pensampelan rawak sistematik menggunakan selang kelas yang bersaiz sama dan tetap. Pengkaji akan memilih bermula dengan sekolah yang ke 3, 6, 9, 12,.....sehingga sekolah yang ke- 174 dan mencukupkan bilangan sekolah kajian yang diperlukan sebanyak 58 buah.

Seterusnya, untuk memperoleh bilangan sekolah kajian bagi setiap daerah, maka ia dikira mengikut formula berikut:

$$\frac{\text{Peratus sekolah menengah setiap daerah} \times 58}{100} \text{ (jumlah sekolah yang diperlukan)}$$

Bilangan, peratus sekolah menengah setiap daerah dan bilangan sekolah kajian yang terlibat ditunjukkan seperti dalam Jadual 3.2:

Jadual 3.2

*Bilangan Sekolah Kajian*

Daerah	Bilangan Sekolah Menengah	Peratus sekolah menengah setiap daerah	Bilangan sekolah kajian
Kota Bharu	48	27.6	16
Pasir Mas	25	14.4	8
Pasir Puteh	16	9.2	6
Tanah Merah	16	9.2	6
Kuala Krai	13	7.5	4
Gua Musang	9	5.2	3
Bachok	18	10.3	6
Tumpat	13	7.5	4
Machang	10	5.7	3
Jeli	6	3.4	2
<b>Jumlah</b>	<b>174</b>	<b>100</b>	<b>58</b>

(Sumber: JPN Kelantan, 2018)

### 3.3.3 Pemilihan Pemimpin Guru

Dalam kajian ini, responden yang terlibat adalah dalam kalangan pemimpin guru yang berkhidmat di sekolah menengah di negeri Kelantan. Pemilihan responden yang menepati keperluan dan tujuan kajian merupakan langkah yang amat kritikal (Creswell, 2014). Justeru pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) adalah pensampelan yang diambil daripada populasi yang khusus dan spesifik bagi memenuhi kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman tertentu (Creswell, 2014). Sehubungan itu, responden yang terlibat adalah pemimpin guru yang dilantik oleh pihak pengurusan sekolah sebagaimana diterangkan dalam definisi operasional.

Sebagaimana yang disarankan oleh Creswell (2014), pemilihan sampel bagi temu bual adalah terdiri daripada responden yang telah menjawab soalan soal selidik semasa fasa kajian kuantitatif agar pengkaji dapat menjadikan ciri-ciri responden daripada dapatan kuantitatif untuk memilih sampel bertujuan dalam kajian kualitatif. Responden temu bual dipilih secara pensampelan bertujuan dalam kalangan 337 responden yang telah menjawab soal selidik dan menyatakan hasrat persaraan awal (item ketujuh bahagian demografi iaitu aspek hasrat persaraan awal). Manakala bilangan responden kajian untuk ditemu bual mestilah sekurang-kurangnya lima orang (Creswell, 2014). Walau bagaimanapun, sekiranya pengkaji telah mendapati respon yang sama diperoleh daripada responden berbeza, maka pengkaji boleh membuat rumusan bahawa persoalan tersebut telah terjawab bilangan responden tersebut sudah mencukupi (Siti Uzairah Mohd Tobi, 2017). Untuk kajian ini, pengkaji telah memilih tujuh orang pemimpin guru sebagai peserta temu bual yang terdiri daripada dua orang penolong kanan, dua orang guru kanan dan tiga orang ketua panitia. Manakala setiausaha

kecemerlangan sekolah bagi unit kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid tidak dipilih memandangkan kebanyakan guru yang memegang jawatan ini sering digilirkan dalam tempoh jangka pendek malah ada juga ketua panitia yang turut memegang jawatan setiausaha kecemerlangan sekolah.

### **3.4 Alat Ukur Kajian**

Alat ukur kajian bagi melancarkan penyelidikan ini adalah soal selidik yang digunakan untuk mengumpul data (Creswell, 2014). Pengukuran dilakukan untuk memperoleh maklumat tentang pemboleh ubah yang dikaji.

#### **3.4.1 Soal Selidik**

Secara keseluruhan, instrumen yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kajian ialah instrumen piawai yang dibentuk dan diterima pakai di negara-negara barat. Meskipun instrumen ini dibuktikan sesuai dari segi kebolehppercayaan dan kesahannya, namun bagi mengatasi masalah silang budaya yang berkemungkinan dihadapi kerana kajian ini bergantung sepenuhnya kepada soal selidik yang dibentuk di negara Barat, maka kaedah terjemahan *back translation* seperti yang disyorkan oleh Brislin (1970) dilakukan oleh dua orang pakar dari Institut Terjemahan dan Buku Malaysia yang berkelulusan sarjana dan doktor falsafah yang telah dilantik oleh pengkaji. Instrumen ini diterjemahkan terlebih dahulu dari bahasa Inggeris kepada bahasa Melayu. Kemudian instrumen yang telah diterjemahkan itu diterjemahkan semula ke dalam bahasa Inggeris. Sekiranya ianya memberikan maksud yang sama, maka terjemahan item tersebut diterima. Kajian ini menggunakan tiga instrumen iaitu *Role Conflict* yang dibangunkan oleh Rizzo et al. (1970) bagi mengukur konflik peranan, *Job*

*satisfaction Survey (JSS)* yang dibina oleh Spector (1994) untuk mengukur kepuasan kerja guru dan *Early Retirement Survey* yang dibangunkan oleh Gaillard dan Desmette (2008) untuk mengukur hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Bagi memenuhi etika penyelidikan, pengkaji telah mendapatkan kebenaran daripada pemilik instrumen *Role Conflict*, *Job Satisfaction Survey* dan *Early Retirement Survey* sebelum menjalankan kajian. Terdapat sedikit pengubahsuaian istilah (*reworded*) ketiga-tiga instrumen dilakukan bagi memastikan instrumen tersebut sesuai dinilai oleh guru dalam situasi di Malaysia. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada empat bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C dan Bahagian D. Bahagian A mengandungi mengandungi item-item tentang konflik peranan, Bahagian B mengandungi item-item tentang kepuasan kerja, Bahagian C mengandungi item tentang hasrat persaraan awal dan Bahagian D mengandungi item-item demografi.

Bahagian dan bilangan item dalam soal selidik ditunjukkan seperti dalam Jadual 3.3:

Jadual 3.3

*Instrumen Asal Kajian dan Bilangan Item*

Bahagian	Instrumen	Sumber	Bilangan item
Bahagian A	Konflik Peranan	Soal Selidik <i>Role Conflict</i> (Rizzo et al., 1970)	15
Bahagian B	Kepuasan Kerja	Soal selidik <i>Job Satisfaction Survey</i> (Spector, 1994)	36
Bahagian C	Hasrat Persaraan Awal	Soal selidik <i>Early Retirement Intention Survey</i> (Gaillard & Desmette, 2008)	5
Bahagian D	Demografi		7

**a) Bahagian A: Konflik Peranan**

Bahagian ini bertujuan untuk mengukur konflik peranan dalam kalangan pemimpin guru. Soal selidik mengandungi 15 item untuk diukur menggunakan empat dimensi



iaitu Konflik Terhadap Pelbagai peranan (*interrole conflict*), Konflik Terhadap Kemampuan Diri (*intrarole conflict*), Konflik Terhadap Perbezaan jangkaan (*intersender conflict*) dan Konflik Terhadap Sumber (*intrasender conflict*). Kesemua soalan di bahagian ini adalah jenis tertutup. Dalam bahagian ini terdapat sepuluh item negatif (KP2, KP3, KP5, KP6, KP7, KP10, KP11, KP12, KP13 dan KP14) yang perlu dikodkan semula (*recode*) sebelum dianalisis. Keseluruhan dimensi diterjemahkan daripada instrumen *Role Conflict* yang dibangunkan oleh Rizzo et al. (1970). Jadual 3.4 menunjukkan perincian item bagi setiap dimensi konflik peranan:

Jadual 3.4

*Senarai Item Bahagian A: Konflik Peranan*

Dimensi	No. item	Item
Konflik Terhadap Pelbagai peranan ( <i>interrole conflict</i> )	KP4	Sikap saya adalah sama tanpa mengira kumpulan mana saya sertai
	KP10	Saya bekerja dalam dua atau lebih kumpulan yang bertindak dengan cara yang berbeza
Konflik Terhadap Kemampuan Diri ( <i>intrarole conflict</i> )	KP2	Saya menghasilkan tugas yang terlalu senang
	KP3	Saya menjalankan tugas yang sepatutnya dijalankan dengan cara yang berbeza
	KP14	Saya melakukan tugas yang tidak begitu perlu
	KP15	Saya melaksanakan tugas menurut nilai-nilai yang sesuai dengan saya
Konflik Terhadap Perbezaan jangkaan ( <i>intersender conflict</i> )	KP5	Saya bekerja di bawah polisi yang bertentangan
	KP7	Saya perlu mengabaikan peraturan dan polisi untuk melaksanakan tugas
	KP11	Saya menerima permintaan yang berbeza dari dua atau lebih pihak
	KP12	Saya melakukan sesuatu yang boleh diterima oleh seseorang tetapi tidak oleh orang lain
Konflik Terhadap Sumber ( <i>intrasender conflict</i> )	KP1	Saya mempunyai masa yang cukup untuk menyelesaikan tugas saya
	KP6	Saya menerima tugas yang mesti dihabiskan tanpa tenaga kerja
	KP8	Saya menerima tugas yang berkaitan dengan kelulusan dan kebolehan saya
	KP9	Saya diberi beban tugas yang berpatutan
	KP13	Saya menerima tugas tanpa sumber-sumber yang mencukupi untuk menyelesaikannya

**b) Bahagian B: Kepuasan Kerja**

Bahagian ini digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pemimpin guru. Soal selidik ini mengandungi 36 item untuk mengukur sembilan dimensi iaitu gaji, kenaikan

pangkat, insentif, ganjaran, ambil berat, rakan sekerja, polisi dan peraturan, bidang tugas dan komunikasi. Kesemua soalan di bahagian ini juga adalah jenis tertutup. Dalam bahagian ini terdapat 20 item negatif (JS2, JS3, JS5, JS9, JS12, JS14, JS15, JS16, JS18, JS19, JS22, JS24, JS25, JS26, JS27, JS28, JS29, JS34, JS35 dan JS36) yang perlu dikodkan semula (*recode*) sebelum dianalisis. Keseluruhan dimensi ini diambil daripada sumber instrumen asal iaitu *Job Satisfaction Survey* oleh Spector (1994).

*Job Satisfaction Survey* (Spector, 1994) dipilih kerana instrumen ini banyak digunakan oleh pengkaji terdahulu dalam bidang perkhidmatan (Ilham Ismail, 2015; Raja Zirwatul Aida et al., 2014). Justeru dimensi yang terdapat dalam instrumen ini amat relevan dengan bidang pendidikan (Spector, 1994) yang melibatkan pemimpin guru sebagai responden. Walau bagaimanapun pengkaji menjalankan kajian rintis untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen apabila digunakan dalam kalangan responden pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan. Jadual 3.5 menunjukkan perincian item bagi setiap dimensi JSS.

Jadual 3.5

*Senarai Item Bahagian B: Kepuasan Kerja Guru*

Dimensi	No. item	Item
Gaji	JS1	Gaji yang saya terima adalah setimpal dengan kerja saya
	JS2	Jumlah kenaikan gaji sangat sedikit
	JS3	Gaji yang saya terima melambangkan tiada penghargaan dari pihak majikan
	JS4	Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan gaji yang diterima
Kenaikan Pangkat	JS5	Peluang kenaikan pangkat bagi profesion keguruan sangat sedikit
	JS6	Peluang kenaikan pangkat terbuka bagi mereka yang berprestasi tinggi
	JS7	Peluang untuk maju ke hadapan dalam bidang ini adalah sama seperti bidang lain
	JS8	Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat yang sedia ada

Jadual 3.5 (Sambungan)

Insentif	JS9	Saya tidak berpuas hati dengan manfaat yang diterima
	JS10	Manfaat yang diterima adalah sama seperti yang ditawarkan oleh organisasi lain
	JS11	Tawaran manfaat yang sedia ada adalah sama
	JS12	Manfaat yang seharusnya diberikan kepada saya masih belum diterima
Ganjaran	JS13	Apabila prestasi kerja saya bagus, saya diberi pengiktirafan seperti yang sepatutnya
	JS14	Saya merasakan hasil kerja saya tidak dihargai
	JS15	Terdapat ganjaran yang terhad bagi guru di sini
	JS16	Saya tidak merasakan usaha saya diberikan ganjaran seperti yang sepatutnya
Penyeliaan	JS17	Pegawai penilai saya seorang yang cekap dalam melaksanakan tugasnya
	JS18	Pegawai penilai saya tidak berlaku adil terhadap saya
	JS19	Pegawai penilai saya kurang berempati terhadap guru di bawah seliaannya
	JS20	Saya suka pegawai penilai saya
Rakan Sekerja	JS21	Saya suka rakan sekerja saya
	JS22	Saya terpaksa bekerja keras kerana rakan sekerja yang tidak kompeten
	JS23	Saya seronok bersama rakan sekerja
	JS24	Terlalu banyak pertelingkahan dan pergaduhan di tempat kerja
Polisi dan Peraturan	JS25	Prosedur dan peraturan kerja yang terlalu banyak menyukarkan pelaksanaan kerja yang bagus
	JS26	Peraturan birokrasi sering menghalang usaha untuk menghasilkan kerja yang bagus
	JS27	Saya mempunyai terlalu banyak beban tugas
	JS28	Saya mempunyai terlalu banyak kertas kerja
Bidang Tugas	JS29	Kadang-kadang saya merasakan kerja saya tidak bermakna
	JS30	Saya suka melaksanakan tugas saya
	JS31	Saya berasa bangga melaksanakan tugas saya
	JS32	Tugas saya menyeronokkan
Komunikasi	JS33	Komunikasi dalam kalangan warga sekolah adalah sangat bagus
	JS34	Saya tidak jelas dengan matlamat sekolah ini
	JS35	Saya sering merasakan bahawa saya tidak tahu apa yang berlaku dalam sekolah ini
	JS36	Tiada penjelasan tentang tugasan

### Bahagian C: Hasrat Persaraan Awal

Bahagian ini mengandungi lima item meliputi pilihan sama ada ingin bersara awal atau meneruskan perkhidmatan yang dibangunkan oleh Gaillard dan Desmette (2008). Terdapat dua item negatif yang perlu dikodkan semula (*recode*) iaitu item ER4 dan ER5. Instrumen *Early Retirement Survey* yang dibangunkan oleh Gaillard dan Desmette (2008) digunakan dalam bidang perkhidmatan melibatkan jururawat sebagai

responden. Oleh itu terdapat sedikit pengubahsuaian istilah (*reworded*) agar dapat disesuaikan dengan responden guru di sekolah. Jadual 3.6 menunjukkan perincian item hasrat persaraan awal:

Jadual 3.6

*Senarai Item Bahagian C: Hasrat Persaraan Awal*

Dimensi	No. item	Item
Hasrat Persaraan Awal	ER1	Saya ingin bersara awal jika saya mampu
	ER2	Saya ingin berhenti kerja secepat mungkin
	ER3	Saya ingin mengurangkan waktu kerja saya jika saya mampu
	ER4	Saya ingin meluangkan lebih masa berada di sekolah
	ER5	Saya tidak ingin mengurangkan masa kerja saya walaupun saya mampu

#### **Bahagian D: Demografi**

Maklumat demografi responden yang diperlukan adalah meliputi jantina, umur, kelulusan akademik, pengalaman sebagai guru, bidang pengajaran, jawatan yang disandang dan aspek hasrat untuk bersara awal dalam kalangan pemimpin guru. Kesemua soalan bahagian ini adalah berbentuk soalan tertutup.

#### **3.4.2 Temu bual**

Pengkaji menggunakan instrumen temu bual separa berstruktur bagi meneliti faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Tujuan utama pendekatan kualitatif dengan menggunakan temu bual separa berstruktur adalah untuk menyokong dan mengukuhkan dapatan kuantitatif di samping mendapatkan penjelasan yang lebih terperinci kepada dapatan kuantitatif (Creswell, 2014; Siti Uzairiah Mohd Tobi, 2017).

Bagi membina protokol temu bual, pengkaji telah mengemukakan tiga soalan sahaja iaitu pertama, perkongsian ringkas tentang latar belakang responden meliputi umur, pengalaman mengajar dan tempoh memegang jawatan terkini di sekolah. Kedua, pengkaji mengemukakan soalan tentang jangkaan umur untuk bersara dan ketiga, pengkaji mencungkil tentang faktor-faktor yang mendorong responden berhasrat untuk bersara awal. Sebagaimana yang dicadangkan oleh Creswell (2014) pengkaji perlu menggunakan protokol temu bual merangkumi beberapa komponen iaitu; pertama, sebelum temu bual diadakan, pengkaji perlu menghubungi responden yang ingin ditemu bual terlebih dahulu dan memaklumkan tentang tujuan, penetapan tarikh dan masa serta soalan yang akan ditanya bagi membolehkan responden lebih bersedia untuk menjawab soalan temu bual dengan lancar dan mengemukakan idea yang lebih sistematik. Kedua, semasa membuat temu bual, pengkaji perlu memulakan dengan soalan yang boleh menarik minat responden untuk menjawab dengan baik dan melontarkan pandangan dengan jujur dan ikhlas.

Creswell (2014) turut menyatakan bahawa hubungan (*repo*) awal yang baik dengan responden akan menyebabkan responden rasa selesa untuk mengemukakan idea atau jawapan yang lebih terperinci. Seterusnya, pengkaji mengucapkan terima kasih atas masa yang diluangkan oleh responden untuk menjawab soalan-soalan temu bual pada hari tersebut. Pengkaji juga perlu meyakinkan responden bahawa identiti responden adalah sulit dan kajian hanyalah bertujuan untuk penyelidikan pendidikan sahaja agar mereka rasa selamat dan dapat meluahkan pendapat dengan jujur dan ikhlas.

### **3.5 Analisis Kesahan**

Analisis kesahan perlu dilakukan terhadap instrumen kajian. Sesuatu instrumen kajian adalah sah apabila ia mengukur apa yang sepatutnya diukur (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2017). Penentuan kepada kesahan juga adalah berbentuk subjektif (Hair et al., 2017). Bagi kajian ini, pengkaji telah merujuk dua orang pensyarah akademik dalam bidang pengurusan pendidikan di Universiti Utara Malaysia untuk kesahan muka dan kandungan bagi soal selidik.

Hasil maklum balas daripada kedua-dua pakar dalam dalam bidang pengurusan pendidikan telah memperakui adanya kesahan kandungan dalam pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu konflik peranan, pemboleh ubah mediator iaitu kepuasan kerja pemimpin sekolah serta pemboleh ubah bersandar iaitu hasrat persaraan awal. Item-item juga adalah mencukupi bagi setiap pemboleh ubah. Justeru, pengkaji telah menambah baik persembahan ketiga-tiga instrumen untuk mudah difahami oleh responden. Untuk instrumen konflik peranan, pengkaji telah mengubah suai perkataan kerja kepada tugas. Manakala untuk instrumen kepuasan kerja, perkataan penyelia ditukarkan kepada pegawai penilai agar lebih relevan dan difahami oleh responden yang terlibat.

Seterusnya, bagi instrumen temu bual, pengkaji turut mendapatkan pengesahan kandungan daripada seorang pakar kajian kualitatif dalam bidang pengurusan pendidikan di Universiti Utara Malaysia. Bagi mewujudkan kesahan dan kebolehpercayaan, kajian perlu dijalankan secara beretika (Siti Uzairiah Mohd Tobi, 2017). Dalam menangani isu etika ini pengkaji memberi keutamaan bermula di peringkat perancangan kajian sehingga ke peringkat pelaporan hasil kajian. Antara isu

etika yang diberi keutamaan oleh pengkaji ialah keperluan menjalankan kajian, kemampuan meletakkan sempadan, mendapatkan kebenaran menjalankan kajian, kejujuran, kepercayaan dan kerahsiaan.

Sebagai langkah permulaan, pengkaji perlu meneliti responden kajian kuantitatif yang telah menjawab soalan soal selidik dan mengenal pasti mereka yang menyatakan hasrat persaraan awal pada item ketujuh iaitu aspek hasrat persaraan awal. Pengkaji akan mengenal pasti jawatan yang disandang oleh responden dan mencatatkan sekolah tempat responden tersebut mengajar. Sebelum menjalankan temu bual, pengkaji telah menghubungi responden kajian terlebih dahulu untuk menentukan tarikh, masa dan tempat yang sesuai untuk ditemu bual. Bagi responden yang tidak dapat bersemuka atau lebih selesa untuk menggunakan telefon, pengkaji menghubungi terlebih dahulu untuk menentukan masa yang sesuai bagi membolehkan mereka menjawab soalan temu bual secara atas talian. Pengkaji juga memohon keizinan untuk menggunakan pita rakaman semasa temu bual dijalankan.

Creswell (2009) mencadangkan enam strategi bagi membantu kesahan dalaman kajian yang dijalankan iaitu triangulasi, penelitian oleh responden, pemerhatian, penelitian rakan, penyelidikan kolaboratif dan kecenderungan pengkaji. Bagi kesahan luaran pula, tiga pendekatan dicadangkan iaitu deskripsi yang lengkap, *typicality* dan penggunaan beberapa tempat kajian. Bagi kajian ini transkripsi temu bual dibuat dan nota lapangan dibuat secara verbatim bagi memastikan kesahannya. Justeru, kesahan boleh diperolehi melalui pengesahan responden (*respondent validation*) di mana transkripsi temu bual dan nota lapangan dikemukakan semula kepada responden dan meminta mereka mengesahkan semula dan memberi pendapat jika perlu ditambahbaik

agar mereka yakin dengan hasil tersebut (Creswell, 2009). Sebelum pengkaji menulis laporan, pengkaji meminta responden menyemak semula analisis temu bual bagi memastikan apa yang ditulis menggambarkan apa yang dimaksudkan oleh responden. Sekiranya terdapat percanggahan maksud, responden akan membetulkan dan pengkaji akan mengubahsuai dapatan tersebut sehingga mencapai maksud yang ingin dinyatakan oleh responden. Akhir sekali aspek kejujuran dalam menulis laporan turut diberi perhatian. Pengkaji menulis laporan berdasarkan apa yang dialami, dilihat dan didengar daripada responden dengan memberi gambaran yang sebenarnya berlaku di tempat kajian.

Pengkaji terlebih dahulu telah memohon kebenaran daripada beberapa pihak yang berkaitan di Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan (JPNK), pengetua-pengetua dan pemimpin guru yang terlibat sebagai responden. Pengkaji turut memberi jaminan bahawa identiti responden, maklumat sekolah adalah sulit dan dirahsiakan kepada yang tidak berkenaan.

### **3.6 Kajian Rintis**

Kajian rintis dilaksanakan bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibina (Othman Talib, 2013). Malah menurut Sekaran dan Bougie (2016), kajian rintis amat berguna bagi mengurangkan kekeliruan dalam format dan perkataan yang digunakan dalam soal selidik. Tambahan pula kajian rintis perlu dilakukan agar proses pengedaran soal selidik berjalan lancar dan responden dapat memberikan tindak balas yang positif (Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor, 2014).



Fauzi et al. (2014) telah menggariskan empat kelebihan kajian rintis iaitu (i) membolehkan pengujian awal hipotesis dilakukan. Pengujian awal ini membenarkan pengkaji mengubah beberapa hipotesis sama ada membuang atau menambahbaik hipotesis sedia ada dengan membangunkan hipotesis baharu, (ii) melalui kajian rintis ianya dapat menyumbang idea baharu yang tidak terfikir sebelum kajian rintis dilakukan, (iii) kajian rintis membolehkan pengkaji membuat penelitian terhadap prosedur statistik dan analisis data yang dirancang dan, (iv) kajian rintis membantu pengkaji membuat keputusan sama ada kajian utama boleh dilakukan atau sebaliknya. Kajian ini terdiri daripada dua peringkat. Pertama, pada 8 hingga 11 Januari 2018 pengkaji telah berkunjung ke empat buah sekolah di Daerah Bachok dan tiga buah sekolah di Daerah Kota Bharu bagi mengedarkan borang soal selidik. Pengkaji telah berjumpa pengetua terlebih dahulu untuk memohon kebenaran mengedarkan borang soal selidik kepada 18 orang guru yang terdiri daripada Penolong kanan, Guru kanan, Ketua Panitia dan setiausaha kecemerlangan sekolah di sekolah berkenaan. Kebanyakan pengetua atau penolong kanan pentadbiran mencadangkan tarikh taklimat guru sekolah berkenaan untuk memudahkan pengkaji mengendalikan soal selidik berkenaan. Sebanyak 126 soal selidik telah diedarkan dan kesemua borang soal selidik berjaya dipungut semula oleh pengkaji. Ini adalah berkemungkinan kerjasama padu yang diberikan oleh pihak pentadbiran sekolah telah membantu pengkaji menguruskan soal selidik di sekolah berkenaan. Sebanyak lima buah sekolah yang memberikan ruang masa untuk pengkaji menerangkan tentang keperluan mengisi soal selidik dengan jujur dan identiti mereka dirahsiakan bagi menggalakkan responden menjawab dengan jujur seterusnya mengutip kembali kesemua borang selidik pada hari yang sama. Terdapat dua buah sekolah yang meminta untuk mengutip pada hari berikutnya kerana terdapat tiga guru kanan cuti sakit dan menghadiri taklimat.

Bagi melicinkan proses pentadbiran soal selidik, pengkaji telah meminta bantuan guru Bimbingan dan Kaunseling sekolah berkenaan untuk mengutip semula pada minggu berkenaan. Komitmen daripada semua responden yang terlibat mungkin disebabkan guru-guru yang terlibat masih tidak sibuk dengan kerja persekolahan yang masih berada di awal tahun. Pengkaji kemudiannya menganalisis kesemua 126 soal selidik selidik namun terdapat satu *outlier* menyebabkan pengkaji hanya menganalisis 125 yang berjaya dianalisis dengan lengkap. Menurut Hair et al. (2010), jumlah sampel sebanyak 100 sudah memadai untuk menjalankan ujian analisis faktor (*Exploratory Factor Analysis*) dengan *factor loading* .50.

Pada peringkat kedua, pengkaji pergi sekali lagi ke sekolah tersebut pada 1 Februari 2018 bagi membuat kajian rintis kualitatif. Pengkaji telah menghubungi dua orang pemimpin guru di sekolah tersebut untuk ditemu bual. Kajian rintis yang dijalankan boleh dijadikan prototaip bagi kajian sebenar (Yin, 1994) kerana tempat kajian dan sampel yang dipilih adalah berdasarkan ciri sampel yang sebenar. Temu bual ini melibatkan dua orang pemimpin guru iaitu penolong kanan ko kurikulum dan seorang guru kanan sains sosial. Pengkaji telah memilih responden tersebut berdasarkan maklumat yang diperolehi berdasarkan aspek hasrat untuk bersara awal dalam borang soal selidik. Temu bual yang dijalankan telah dirakamkan agar pengkaji dapat membuat transkripsi bagi mendapatkan tema atau pola yang wujud di samping membuat catatan nota.

### **3.6.1 Pengimbasan Data (*Data Screening*)**

Sebelum menganalisis data kajian, pengkaji menjalankan proses pengimbasan data untuk mengenal pasti sebarang perlanggaran andaian semasa analisis data dijalankan

(Hair et al., 2017). Selain itu, proses pengimbasan data turut dapat mengenalpasti sekiranya terdapat data terpencil (*outliers*) yang mungkin wujud dan menjejaskan analisis data yang dijalankan (Pallant, 2016). Tambahan pula, proses pengimbasan data juga dapat membantu pengkaji memahami sifat data yang telah dikumpul (Hair et al., 2017).

Menurut Tabachnick & Fidell (2007) bagi pengujian normaliti ke atas data sampel yang kecil ( $< 200$ ) dengan julat lebih besar atau kecil daripada 1.96 dianggap cukup untuk menentukan kenormalan data. Oleh itu, data bagi kajian rintis ini dianggap bertaburan normal berdasarkan julat skewness yang diperoleh iaitu di antara -1.5 dan 1.5.

### **3.6.2 Analisis Faktor**

Dalam kajian ini, instrumen bagi ketiga-tiga pemboleh ubah yang dikaji diadaptasi dari negara barat dan diterjemahkan daripada bahasa Inggeris kepada bahasa melayu untuk diedarkan kepada responden di Malaysia yang mungkin mempunyai perbezaan budaya dan tanggapan. Justeru analisis faktor dilakukan bagi membolehkan pengkaji menentukan dimensi yang tepat berdasarkan analisis statistik bagi semua item yang terlibat dengan kajian ini (Ramayah, Cheah, Chuah, & Memon, 2018). Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan perisian SPSS versi 21 untuk melakukan analisis faktor bagi mengetahui item-item yang diekstrak mengikut dimensi-dimensi konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Dalam kajian ini, prosedur analisis faktor melibatkan tiga peringkat iaitu: 1) Mengenal pasti korelasi antara faktor, 2) Mengekstrak faktor, 3) Memutar faktor (Chua, 2011).

Dapatan analisis faktor menunjukkan jadual *Total Variance Explained* yang menunjukkan nilai *eigen value*. Nilai ini menunjukkan bahagian sumbangan varians setiap faktor yang diekstrak melalui analisis faktor. *Eigen value* yang paling besar disusun di bahagian atas jadual itu merupakan faktor pertama kerana faktor itu memberi sumbangan perubahan varians yang paling banyak kepada perubahan dalam pemboleh ubah bersandar secara keseluruhan.

### 3.6.2.1 Analisis Faktor Konflik Peranan

Dapatan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* terhadap pemboleh ubah konflik peranan dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* didapati signifikan ( $p < .05$ ) dan nilai KMO ialah .76. Analisis faktor sesuai sekiranya nilai KMO lebih besar daripada .60 (Sheridan et al., 2010). Di samping itu, nilai keseragaman (*Communalities*) bagi setiap item adalah melebihi .50. Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan sampel yang digunakan adalah mencukupi dan munasabah. Pengkaji kemudiannya melakukan teknik *rotation* bagi memastikan item-item tidak berkaitan antara satu sama lain. *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahawa korelasi antara item-item dengan faktornya selepas pemutaran *Varimax*. Jadual 3. 7 menunjukkan nilai KMO bagi item konflik peranan.

Jadual 3.7

*KMO dan Bartlett's Test untuk Konflik Peranan*

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>.76</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	591.699
	Df	105
	Sig.	.000

Hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat tiga faktor utama yang menyumbang kepada konflik peranan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (*interrole conflict*), Konflik

Terhadap Perbezaan Jangkaan (*intersender conflict*) dan Konflik Terhadap Sumber (*intrasender conflict*). Ketiga-tiga faktor ini menyumbang sebanyak 52.27 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Faktor 1 mengandungi 4 item (item KP7, KP13, KP14 dan KP15), faktor 2 mengandungi 4 item (item KP2, KP10, KP11 dan KP12) dan faktor 3 mengandungi 4 item (item KP1, KP3, KP4 dan KP9). Tiga item digugurkan kerana merupakan item pelbagai atau *multi dimension* iaitu item KP5, KP6 dan KP8. Jadual 3.8 pula menunjukkan nilai *factor loading*, *eigenvalues* (nilai eigen) berserta nilai varians masing-masing bagi ketiga-tiga faktor yang dihasilkan dari ujian putaran *varimax* analisis faktor ke atas dimensi-dimensi konflik peranan.

Jadual 3.8:

*Nilai Factor Loading, Eigenvalue dan Variance Explained Bagi Dimensi utama Konflik Peranan*

Pemboleh ubah	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Item KP7 Saya perlu mengabaikan peraturan untuk melaksanakan tugas.	.612		
Item KP13 Saya menerima tugas tanpa sumber-sumber yang mencukupi untuk menyelesaikannya	.762		
Item KP14 Saya melakukan tugas yang tidak begitu perlu	.807		
Item KP15 Saya melaksanakan tugas menurut nilai-nilai yang sesuai dengan saya.	.664		
Item KP2 Saya menghasilkan tugas yang terlalu senang.		.608	
Item KP10 Saya bekerja dalam dua atau lebih kumpulan yang bertindak dengan cara yang berbeza.		.501	

Jadual 3.8 (Sambungan)

Item KP11			.763
Saya menerima permintaan yang berbeza daripada dua atau lebih pihak			
Item KP12			.709
Saya melakukan sesuatu yang boleh diterima oleh seseorang tetapi tidak oleh orang lain.			
Item KP1			.769
Saya mempunyai masa yang cukup untuk menyelesaikan tugas saya			
Item KP3			.545
Saya menjalankan tugas yang sepatutnya dijalankan dengan kaedah yang berbeza.			
Item KP4			.598
Sikap saya adalah sama tanpa mengira kumpulan mana saya sertai			
Item KP9			.580
Saya diberi beban tugas yang berpatutan			
<b>Eigenvalue</b>	12.84	9.89	4.43
<b>Variance Explained</b>	29.54	42.38	52.27

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap dimensi adalah antara .50 dan .81 serta *eigenvalue* melebihi 1. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi dan sesuai digunakan di Malaysia. Untuk kajian sebenar, pengkaji akan menggunakan tiga dimensi konflik peranan iaitu Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS). Menurut Hair et al. (2010) sekiranya terdapat percampuran item dalam beberapa dimensi, maka pengkaji boleh menamakan dimensi tersebut dengan nama baru yang lebih tepat mengikut kesesuaian kajian. Struktur dimensi daripada *EFA* perlu diuji kesahannya menggunakan *CFA* menggunakan set data yang berbeza (Green, Tonidandel & Cortina, 2016; Henson & Roberts, 2006). Ini bermakna, pengkaji akan menguji kesahan struktur dimensi bagi pemboleh ubah ini menggunakan data sebenar nanti yang melibatkan lebih ramai responden iaitu 338 orang.

### 3.6.2.2 Analisis Faktor Kepuasan Kerja

Dapatan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* terhadap pemboleh ubah kepuasan kerja pemimpin guru dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* didapati signifikan ( $p < .05$ ) dan nilai KMO ialah .82. Hanya faktor yang memberi sumbangan yang besar, iaitu faktor yang mempunyai nilai *eigen value* yang sama atau lebih besar daripada 1.0 diekstrak sebagai faktor kepada kepuasan kerja (Green et al., 2016). Ini bermakna faktor yang mempunyai nilai *eigen value* kurang daripada 1.0 disingkirkan daripada senarai faktor. Jadual 3.9 menunjukkan nilai KMO bagi item kepuasan kerja.

Jadual 3.9

*KMO dan Bartlett's Test untuk Kepuasan Kerja*

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>.82</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2821.531
	Df	630
	Sig.	.000

Analisis faktor terhadap kepuasan kerja turut mendapati perubahan dimensi asal apabila dijalankan dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Dapatan analisis faktor mendapati dua dimensi telah digabungkan iaitu Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) serta Manfaat dan Penyeliaan (MP). Manakala tiga dimensi lain meliputi Polisi dan Peraturan (PP), Rakan Sekerja (RS) dan Bidang Tugas (BT). Spector (1997) turut menyatakan instrumen yang mengandungi sembilan dimensi adakalanya tidak sepadan terhadap aspek kepuasan kerja jika digunakan dalam kalangan mereka yang bekerja di organisasi pendidikan. Terdapat pengkaji yang menyatakan empat dimensi yang paling penting meliputi penyeliaan, bidang tugas, kenaikan pangkat dan penghargaan sangat signifikan dalam memahami kepuasan kerja dalam kalangan guru (Rosser, 2005; Sharma & Jyoti, 2009; Tillman & Tillman, 2008).

Malah menurut Astrauskaite, Vaitkevicius dan Perminas (2011) hanya tiga dimensi sahaja yang memenuhi standard Analisis Faktor Pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis*) instrumen Kepuasan Kerja Spector (1985) yang dijalankan dalam kalangan guru iaitu Kenaikan Pangkat, Penyeliaan dan Bidang Tugas. Lima dimensi utama yang diukur meliputi gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, rakan sekerja dan bidang tugas didapati lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja guru (Anjilus et al., 2019; Fadhlah et al., 2019). Justeru perbezaan responden, budaya dan suasana di bidang pekerjaan yang berbeza mungkin memberikan dapatan yang berbeza daripada segi dimensi kepuasan kerja dari perspektif yang berbeza (Astrauskaite et al., 2011; Liu, Spector & Shi 2007; R Zirwatul Aida et al., 2014; Spector, 1997; Spector & Wimalasiri, 1986).

Hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat lima faktor utama yang menyumbang kepada kepuasan kerja yang terdiri daripada gabungan beberapa dimensi asal. Faktor-faktor tersebut adalah faktor gaji, kenaikan pangkat, manfaat, penyeliaan, polisi dan peraturan, rakan sekerja dan bidang tugas. Kelima-lima faktor ini menyumbang sebanyak 57.11 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Faktor 1 mengandungi 8 item (item JS1, JS3, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8 dan item JS13), faktor 2 mengandungi 7 item (item JS9, JS11, JS12, JS14, JS18, JS19 dan item JS20), faktor 3 mengandungi 5 item (item JS25, JS26, JS28, JS29 dan item JS34), faktor 4 mengandungi 4 item (item JS21, JS22, JS23 dan item JS33) dan faktor 5 pula mengandungi 3 item (item JS30, JS31 dan item JS32). Item-item yang lain adalah digugurkan kerana ia merupakan item pelbagai atau *multi dimension* yang mana konsepnya boleh digolongkan ke dalam dua atau lebih faktor. Jadual 3.10



menunjukkan nilai *factor loading*, *eigenvalue* dan *Variance Explained* bagi dimensi utama kepuasan kerja.



Jadual 3.10

*Nilai Factor Loading, Eigenvalue dan Variance Explained Bagi Dimensi utama Kepuasan Kerja*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>	<b>Faktor 5</b>
Item JS1 Gaji yang saya terima adalah setimpal dengan kerja saya	0.512				
Item JS3 Gaji yang saya terima melambangkan tiada penghargaan dari pihak majikan	0.696				
Item JS4 Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan gaji yang diterima	0.713				
Item JS5 Peluang kenaikan pangkat bagi profesion keguruan sangat sedikit	0.700				
JS6 Peluang kenaikan pangkat terbuka bagi mereka yang berprestasi tinggi	0.743				
Item JS7 Peluang untuk maju ke hadapan dalam profesion keguruan sama seperti bidang lain	0.814				
Item JS8 Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat yang sedia ada	0.598				
Item JS13 Apabila prestasi kerja saya bagus, saya diberi pengiktirafan seperti yang sepatutnya	0.636				

Jadual 3.10 (Sambungan)

Item JS9	0.540	
Saya tidak berpuas hati dengan manfaat yang diterima		
Item JS11	0.577	
Manfaat yang seharusnya diberikan kepada saya masih belum diterima		
Item JS12	0.538	
Tawaran manfaat yang sedia ada adalah sama		
Item JS14	0.603	
Saya merasakan hasil kerja saya tidak dihargai		
Item JS18	0.621	
Pegawai Penilai saya tidak berlaku adil terhadap saya		
Item JS19	0.631	
Pegawai Penilai saya kurang berempati terhadap guru di bawah seliaannya		
Item JS20	0.664	
Saya suka Pegawai Penilai saya		
Item JS25		0.508
Prosedur dan peraturan kerja yang terlalu banyak menyukarkan pelaksanaan kerja yang bagus		
Item JS26		0.541
Peraturan birokrasi sering menghalang usaha untuk menghasilkan kerja yang bagus		
Item JS28		0.645
Saya mempunyai terlalu banyak kertas kerja		
Item JS29		0.716
Kadang-kadang saya merasakan kerja saya tidak bermakna		
Item JS34		0.797
Saya tidak jelas dengan matlamat sekolah ini		

Jadual 3.10 (Sambungan)

Item JS21					0.532
Saya suka rakan sekerja saya					
Item JS22					0.612
Saya terpaksa bekerja keras kerana rakan sekerja yang tidak kompeten					
Item JS23					0.558
Saya seronok bersama rakan sekerja					
Item JS33					0.656
Komunikasi dalam kalangan warga sekolah adalah sangat bagus					
Item JS30					0.657
Saya suka melaksanakan tugas saya					
Item JS31					0.848
Saya berasa bangga melaksanakan tugas saya					
Item JS32					0.884
Tugas saya menyeronokkan					
<b>Eigenvalue</b>	8.95	7.33	5.22	4.72	3.98
<b>Variance Explained</b>	30.88	39.83	47.16	52.39	57.11

### 3.6.2.3 Analisis Faktor Hasrat Persaraan Awal

Dapatan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* terhadap pemboleh ubah hasrat persaraan awal pemimpin guru dalam ujian matriks beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* didapati signifikan ( $p < .05$ ) dan nilai KMO ialah .76. Jadual 3.11 menunjukkan nilai KMO bagi item hasrat persaraan awal.

Jadual 3.11

#### *KMO dan Bartlett's Test Untuk Hasrat Persaraan Awal*

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>.76</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	161.686
	Df	10
	Sig.	.000

Hasil analisis faktor menunjukkan semua item Hasrat Persaraan Awal dikumpulkan dalam satu dimensi sahaja. Oleh itu tiada putaran matriks dilakukan. Jadual 3.12 menunjukkan dapatan ujian analisis faktor tersebut.

Jadual 3.12

#### *Analisis Faktor Hasrat Persaraan Awal*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Faktor 1</b>
ER1	.660
Saya ingin bersara awal jika saya mampu	
ER2	.688
Saya ingin berhenti kerja secepat mungkin	
ER3	.829
Saya ingin mengurangkan masa kerja saya jika saya mampu	
ER4	.747
Saya ingin meluangkan lebih masa berada di sekolah	
ER5	.679
Saya tidak ingin mengurangkan masa kerja saya walaupun saya mampu	
<b><i>Eigenvalue</i></b>	<b>2.614</b>
<b><i>Variance Explained</i></b>	<b>52.28</b>

### 3.6.3 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen

Menurut Creswell (2014) satu instrumen mempunyai kesahan yang tinggi apabila darjah pengukuran yang sepatutnya diukur adalah tinggi. Kesahan suatu instrumen adalah tinggi apabila instrumen itu dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur (Creswell, 2014). Nilai kebolehpercayaan iaitu alpha yang diperolehi kurang daripada .60 adalah dianggap tidak baik manakala nilai alpha yang berada dalam lingkungan .70 hingga .80 adalah baik. Manakala Nunally (1978) menyatakan nilai *Cronbach Alpha* minima yang diterima adalah 0.60 dan instrumen dianggap mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Jadual 3.13

*Nilai kebolehpercayaan bagi Pemboleh ubah Konflik Peranan Selepas Analisis Faktor*

<b>Dimensi Konflik Peranan</b>	<b>Bil Item</b>	<b>Nilai Cronbach Alfa</b>
Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK)	4	.72
Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ)	4	.70
Konflik Terhadap Sumber (KTS)	4	.70
<b>Konflik Peranan (KP)</b>	<b>12</b>	<b>.76</b>

Nilai kebolehpercayaan bagi kesemua dimensi konflik peranan ini juga baik dan boleh diterima kebolehpercayaannya sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3.13. Selepas melakukan analisis faktor, didapati bahawa instrumen bagi pemboleh ubah konflik peranan pada asalnya mempunyai empat dimensi tetapi hanya tinggal tiga dimensi yang sesuai digunakan untuk kajian sebenar. Nilai *cronbach alpha* bagi dimensi 1 (Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan) adalah .72, dimensi 2 (Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan) adalah .70 dan dimensi 3 (Konflik Terhadap Sumber) mempunyai nilai .70 manakala nilai *cronbach alpha* keseluruhan bagi

pemboleh ubah konflik peranan adalah .76. Ini menunjukkan nilai *cronbach alpha* yang diperoleh adalah baik dan instrumen ini boleh digunakan untuk kajian sebenar nanti.

Jadual 3.14

*Nilai kebolehpercayaan bagi Pemboleh ubah Kepuasan Kerja Pemimpin Guru Selepas Analisis Faktor*

<b>Dimensi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Bil Item</b>	<b>Nilai Cronbach Alfa</b>
<b>Pemimpin Sekolah</b>			
Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP)		8	.87
Manfaat dan Penyeliaan (MP)		7	.86
Polisi dan Peraturan (PP)		5	.76
Rakan Sekerja (RS)		4	.70
Bidang Tugas (BT)		3	.84
<b>Kepuasan Kerja (KK)</b>		<b>27</b>	<b>.85</b>

Merujuk kepada Jadual 3.14 bagi pemboleh ubah kepuasan kerja, pengkaji akan menggunakan 5 dimensi sahaja semasa kajian sebenar berbanding sembilan dimensi asal. Nilai *cronbach alpha* bagi dimensi 1 (Gaji dan Kenaikan Pangkat) adalah .87, dimensi 2 (Manfaat dan Penyeliaan) adalah .86, dimensi 3 (Polisi dan Peraturan) adalah .76, dimensi 4 (Rakan Sekerja) adalah .70 dan dimensi 5 (Bidang Tugas) adalah .84 manakala nilai cronbach alpha keseluruhan bagi pemboleh ubah kepuasan kerja adalah .85. Ini menunjukkan kebolehpercayaan bagi kesemua dimensi kepuasan kerja ini juga baik dan instrumen ini boleh digunakan untuk kajian sebenar nanti.

Jadual 3.15

*Nilai kebolehpercayaan bagi Pemboleh ubah Hasrat Persaraan Awal Selepas Analisis Faktor*

<b>Bilangan Item</b>	<b>Nilai Cronbach Alfa</b>
5 item	.77

Seterusnya merujuk kepada Jadual 3.15 nilai *Cronbach Alpha* untuk pemboleh ubah Hasrat Persaraan Awal adalah .77 dan melibatkan lima item. Jadual 3.16 di bawah menunjukkan nilai kebolehpercayaan instrumen kajian bagi semua bahagian.

Jadual 3.16

*Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian*

<b>Bahagian</b>	<b>Pembolehubah Kajian</b>	<b>Bilangan item</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>
A	Pembolehubah Bebas <b>Konflik Peranan</b>	<b>12</b>	<b>.76</b>
B	Pembolehubah Mediator <b>Kepuasan Kerja</b>	<b>27</b>	<b>.85</b>
C	Pembolehubah Bersandar <b>Hasrat Persaraan Awal</b>	<b>5</b>	<b>.77</b>

Nilai *Cronbach Alpha* yang kurang daripada 0.7 bermaksud mempunyai ketekalan yang rendah (Creswell, 2014)

Jadual 3.17 berikut menunjukkan senarai item dan spesifikasi mengikut dimensi yang terkandung dalam setiap pemboleh ubah yang digunakan oleh pengkaji dalam kajian sebenar nanti. Secara umumnya, nilai *cronbach alpha* bagi semua pemboleh ubah adalah dalam lingkungan .76 hingga .85 menunjukkan instrumen ini telah menunjukkan kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai digunakan untuk kajian sebenar.



Jadual 3.17

*Spesifikasi Instrumen Yang Akan Digunakan Untuk Kajian Sebenar*

Dimensi	No. Item	Item	Spesifikasi
<b>Bahagian A: Konflik Peranan (KP)</b>			
Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK)	12 item		
	KP1	Saya perlu mengabaikan peraturan untuk melaksanakan tugas	Meninjau konflik terhadap kemampuan melaksanakan pelbagai peranan yang diberikan kepada pemimpin guru dan keupayaan mengendalikan konflik tersebut
	KP2	Saya menerima tugas tanpa sumber-sumber yang mencukupi untuk menyelesaikannya.	
	KP3	Saya melakukan tugas yang tidak begitu perlu	
	KP4	Saya melaksanakan tugas menurut nilai-nilai yang sesuai dengan saya.	
	KP5	Saya menghasilkan tugas yang terlalu senang	Meneliti konflik terhadap perbezaan jangkaan dan permintaan daripada beberapa pihak dalam organisasi dan kesukaran memenuhi semua permintaan.
	KP6	Saya bekerja dalam dua atau lebih kumpulan yang bertindak dengan cara yang berbeza.	
	KP7	Saya menerima permintaan yang berbeza daripada dua atau lebih orang.	
	KP8	Saya melakukan sesuatu yang boleh diterima oleh seseorang tetapi tidak oleh orang lain.	
Konflik Perbezaan (KTJ)			

Jadual 3.17 (Sambungan )

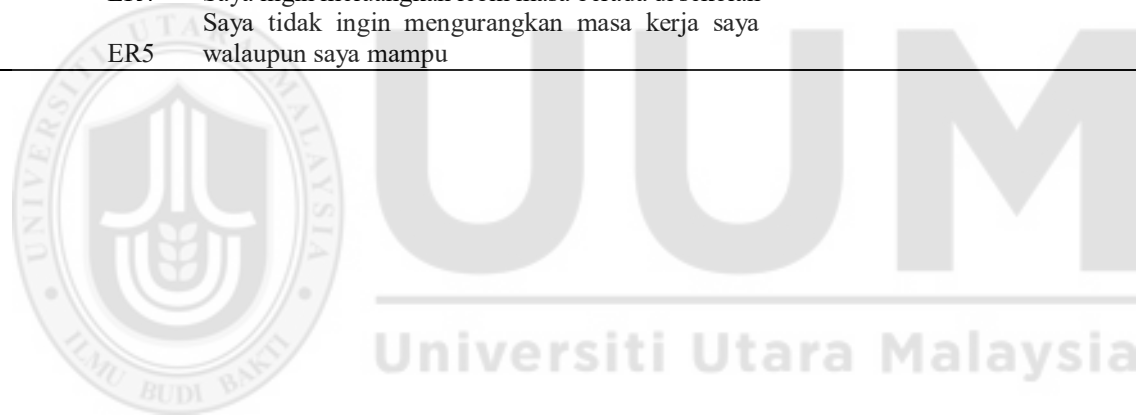
Konflik Terhadap Sumber (KTS)	KP9	Saya mempunyai masa yang cukup untuk menyelesaikan tugas saya	Meneliti konflik terhadap sumber yang diperlukan untuk melaksanakan peranan dengan baik
	KP10	Saya menjalankan tugas yang sepatutnya dijalankan dengan kaedah yang berbeza.	
	KP11	Sikap saya adalah sama tanpa mengira kumpulan mana saya sertai.	
	KP12	Saya diberi beban tugas yang berpatutan.	
<b>Bahagian B: Kepuasan Kerja (KK)</b>		<b>27 item</b>	
Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP)	J1	Gaji yang saya terima adalah setimpal dengan kerja saya.	Meneliti tahap kepuasan pemimpin guru terhadap gaji yang diterima dan peluang kenaikan pangkat mereka.
	JS2	Gaji yang saya terima melambangkan tiada penghargaan dari pihak majikan.	
	JS3	Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan gaji yang diterima.	
	JS4	Peluang kenaikan pangkat bagi profesion keguruan sangat sedikit	
	JS5	Peluang kenaikan pangkat terbuka bagi mereka yang berprestasi tinggi	
	JS6	Peluang untuk maju ke hadapan dalam bidang ini adalah sama seperti bidang lain	
	JS7	Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat yang sedia ada	
	JS8	Apabila prestasi kerja saya bagus, saya diberi pengiktirafan seperti yang sepatutnya	

Jadual 3.17 (Sambungan)

Manfaat dan Penyeliaan (MP)	JS9	Saya tidak berpuas hati dengan manfaat yang diterima	Meninjau kepuasan pemimpin guru terhadap manfaat yang diterima dan penyeliaan yang dilakukan terhadap mereka.
	JS10	Manfaat yang seharusnya diberikan kepada saya masih belum diterima	
	JS11	Tawaran manfaat yang sedia ada adalah sama	
	JS12	Saya merasakan hasil kerja saya tidak dihargai	
	JS13	Pegawai Penilai saya tidak berlaku adil terhadap saya	
	JS14	Pegawai Penilai saya kurang berempati terhadap guru yang di bawah seliaannya	
Polisi dan Peraturan (PP)	JS15	Saya suka Pegawai Penilai saya	Meneliti kepuasan pemimpin guru terhadap polisi dan peraturan yang perlu dipatuhi dalam melaksanakan tugas mereka.
	JS16	Prosedur dan peraturan kerja yang terlalu banyak menyukarkan pelaksanaan kerja yang bagus	
	JS17	Peraturan birokrasi sering menghalang usaha untuk menghasilkan kerja yang bagus	
	JS18	Saya mempunyai terlalu banyak kertas kerja	
	JS19	Kadang-kadang saya merasakan kerja saya tidak bermakna	
Rakan Sekerja (RS)	JS20	Saya tidak jelas dengan matlamat organisasi ini	Melihat kepuasan pemimpin guru terhadap rakan sekerja dan keberkesanan komunikasi dalam kalangan warga sekolah.
	JS21	Saya suka rakan sekerja saya	
	JS22	Saya terpaksa bekerja keras kerana rakan sekerja yang tidak kompeten	
	JS23	Saya seronok bersama rakan sekerja	
	JS24	Komunikasi dalam kalangan warga sekolah adalah sangat bagus	
Bidang Tugas (BT)	JS25	Saya suka melaksanakan tugas saya	Menunjukkan kepuasan dan keseronokan pemimpin guru terhadap bidang tugas mereka.
	JS26	Saya berasa bangga melaksanakan tugas saya	
	JS27	Tugas saya menyeronokkan	

Jadual 3.17 (Sambungan)

<b>Bahagian C: Hasrat Persaraan Awal (HPA)</b>	<b>5 item</b>		
Hasrat Persaraan Awal	ER1	Saya ingin bersara awal jika saya mampu	Meninjau hasrat persaraan awal pemimpin guru iaitu ingin bersara sebelum umur 60 tahun.
	ER2	Saya ingin berhenti kerja secepat mungkin	
	ER3	Saya ingin mengurangkan masa bekerja saya jika saya mampu	
	ER4	Saya ingin meluangkan lebih masa berada di sekolah	
	ER5	Saya tidak ingin mengurangkan masa kerja saya walaupun saya mampu	



### 3.6.4 Dapatan Temu bual Kajian Rintis

Bagi menguji item kualitatif, pengkaji turut melakukan kajian rintis dengan mengadakan temu bual separa berstruktur. Menurut Merriam (2001), kajian rintis membantu pengkaji untuk mendapat latihan temu bual. Bagi kajian ini, pengkaji telah menemu bual dua orang pemimpin guru yang berhasrat untuk bersara awal yang terdiri daripada Penolong Kanan Kokurikulum dan seorang Guru Kanan Sains Sosial. Kerangka soalan temu bual separa berstruktur adalah sepertimana dalam Jadual 3.18 :

Jadual 3.18:

#### *Kerangka Soalan Temu bual*

Nombor	Soalan
1	Boleh cikgu nyatakan umur, pengalaman mengajar dan tempoh memegang jawatan terkini?
2	Bilakah umur jangkaan untuk bersara?
3	Boleh cikgu kongsikan apakah faktor-faktor yang mendorong cikgu berhasrat untuk bersara awal?

Dua orang responden yang ditemu bual berumur 53 dan 54 tahun. Kedua-dua mereka telah mengajar lebih 20 tahun dan telah memegang jawatan Penolong Kanan Kokurikulum (PKKO) dan Guru Kanan Sains Sosial (GKSS) melebihi lima tahun. PKKO menyatakan hasrat untuk bersara pada umur 55 tahun manakala GKSS menyatakan hasrat untuk bersara pada umur 57 tahun. Berdasarkan dapatan temu bual, antara faktor-faktor yang mendorong hasrat persaraan awal dua orang pemimpin guru adalah faktor kurang mahir penggunaan teknologi maklumat, terbeban dengan pelbagai tugas di sekolah, ingin menceburi bidang lain dan mendalami ilmu agama.

Pengkaji dapat mengkategorikan dapatan temu bual kepada dua kategori iaitu faktor berkaitan persekitaran kerja dan faktor personal. Dapatan ini selari dengan dapatan pengkaji sebelum ini yang menyatakan antara faktor utama hasrat persaraan awal adalah berkaitan faktor persekitaran kerja dan faktor personal (Beehr, 1986, Topa et al., 2018; Von Bonsdorff, 2009). Pengkaji akan menemu bual lebih ramai responden pada kajian sebenar nanti bagi meneliti kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru.

Daripada kajian rintis, pengkaji mendapati seorang responden (GKSS) lebih selesa untuk merakam suara dan menghantar kepada pengkaji bagi menyatakan apakah faktor-faktor yang mendorong beliau berhasrat untuk bersara awal. Oleh itu, selain menjalankan temu bual secara bersemuka, pengkaji akan turut menjalankan temu bual secara atas talian kerana ada dalam kalangan responden yang berasa lebih selesa dan dapat menjawab soalan dengan lebih jujur dan sistematik apabila mereka menjawab melalui panggilan telefon menggunakan aplikasi *whatsapp* dan *video call*. Selain itu, pengkaji juga telah menambah baik soalan ketiga agar lebih jelas menunjukkan pemboleh ubah yang dikaji kepada:

*“Boleh cikgu kongsikan apakah faktor-faktor yang mendorong hasrat persaraan awal?”*

### **3.7 Prosedur Pemungutan Data Kajian Sebenar**

Terdapat dua fasa pemungutan data telah dilakukan oleh pengkaji iaitu: 1) fasa pemungutan data kuantitatif melalui pengedaran soal selidik dan 2) fasa temu bual untuk dapatan data kualitatif. Bagi fasa pertama, proses pengedaran soal selidik dilakukan melalui beberapa prosedur iaitu membuat permohonan terlebih dahulu

untuk mendapatkan kelulusan bagi menjalankan kajian. Setelah permohonan telah mendapat kelulusan Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Dasar (*EPRD*) di Kementerian Pelajaran Malaysia, pengkaji seterusnya memohon kelulusan melalui Jabatan Pelajaran Negeri Kelantan (JPNK).

Setelah kelulusan daripada JPNK diperolehi, pengkaji seterusnya menghubungi pihak sekolah yang terlibat dalam kajian bagi memaklumkan tentang kajian yang hendak dilakukan oleh pengkaji. Setelah makluman selesai, maka barulah pengkaji akan ke sekolah bagi pengedaran soal selidik bagi sekolah-sekolah yang berhampiran dengan pengkaji untuk berjumpa terus dengan pengetua atau penolong kanan. Manakala bagi pengedaran soal selidik ke daerah-daerah yang jauh, pengkaji telah menghantar menggunakan perkhidmatan pos dan menyediakan sampul surat bersetem beralamat sendiri bagi tujuan pengembalian borang soal selidik tersebut.

Untuk melancarkan proses pentadbiran soal selidik, pengkaji mendapatkan bantuan Guru Bimbingan dan Kaunseling (GBK) sekolah berkenaan bagi mengedarkan soal selidik kepada responden (pimpinan guru) yang terlibat. Pengkaji memberi penerangan ringkas kepada GBK yang akan membantu mentadbir soal selidik agar memastikan responden yang terlibat hanyalah terdiri daripada penolong kanan, guru kanan, ketua panitia bagi enam subjek teras dan setiausaha kecemerlangan sekolah sahaja. Bagi memudahkan GBK yang mentadbir soal selidik, pengkaji turut meletakkan borang senarai semak responden terlibat mengikut jawatan dan beliau (GBK) hanya perlu menanda bagi responden yang telah menghantar di luar sampul surat tersebut. Pengkaji turut memaklumkan kepada responden yang terlibat bahawa tempoh yang diberikan untuk melengkapkan soal selidik adalah seminggu sahaja dan

perlu memulangkan semula soal selidik tersebut kepada GBK di sekolah masing-masing.

Bersesuaian dengan cadangan oleh Creswell (2014) bagi tujuan pengumpulan semula soal selidik yang diedarkan, pengkaji akan memberi tempoh selama seminggu kepada setiap sekolah dan akan membuat panggilan melalui telefon bagi memperingatkan setiap sekolah supaya bersedia mengumpul kembali soal selidik melalui bantuan GBK masing-masing. Walau bagaimanapun terdapat juga beberapa sekolah yang tidak dapat memenuhi masa yang ditetapkan atas beberapa faktor antaranya pemimpin guru terbabit sibuk dengan beberapa urusan rasmi di luar sekolah menyebabkan pengkaji memberi kelonggaran untuk pihak sekolah melengkapkan soal selidik melebihi tempoh masa seminggu. Malah ada juga soal selidik yang dipos tidak sampai dan kemudian dikembalikan semula kepada pengkaji oleh pihak pengurusan Pos Laju Malaysia setelah melebihi tempoh sebulan daripada tarikh sepatutnya sekolah menerima borang soal selidik tersebut. Masalah teknikal ini berlaku kepada dua buah sekolah pedalaman iaitu di Gua Musang dan Jeli. Selain itu, pengkaji juga berhadapan dengan cabaran pemimpin guru yang enggan menjawab soal selidik dengan pelbagai alasan disebabkan kesibukan urusan pengajaran dan pengurusan pentadbiran menyebabkan terdapat soal selidik yang dikembalikan melebihi tempoh yang ditetapkan malah ada yang menjawab dengan tidak sempurna.

Berdasarkan pengiraan saiz sampel, sebanyak 338 orang responden diperlukan. Namun, pengkaji mengedar soal selidik melebihi 40 peratus daripada bilangan minimum yang diperlukan untuk mengatasi kadar pulangan responden yang rendah. Perkara ini dilakukan setelah pengkaji memperhalusi syarat minimum *oversampling*



yang dicadangkan oleh Salkind (2012) iaitu sebanyak 40 peratus. Sehubungan itu, dalam kajian ini sebanyak 473 set soal selidik telah diedar kepada responden yang terlibat.

Berdasarkan jumlah tersebut, sebanyak 377 set soal selidik telah dikembalikan. Justeru, bilangan soal selidik yang dikembalikan menghasilkan kadar pulangan sebanyak 79.70 peratus. Walau bagaimanapun, hanya 350 set soal selidik yang berjaya dianalisis manakala 27 set soal selidik tidak dapat dianalisis dengan baik disebabkan responden tidak menjawab dengan lengkap kesemua item. Maka set soal selidik ini dianggap rosak dan tidak menepati syarat penganalisan yang baik. Manakala tiga set soal selidik pula merupakan data terpencil (*Outliers*) iaitu merujuk kepada data yang tidak konsisten dalam keseluruhan set data bagi sesebuah kajian (Pallant, 2016). Justeru hanya 347 set soal selidik yang berjaya dianalisis dengan sempurna iaitu meliputi 92.04 peratus. Jadual 3.19 menunjukkan ringkasan maklum balas responden dan kadar pulangan yang diterima mengikut daerah manakala Jadual 3.20 menunjukkan ringkasan maklumat bilangan soal selidik yang digunakan dalam kajian.

Jadual 3.19

*Maklum Balas Responden dan Kadar Pulangan Mengikut Daerah*

<b>Daerah</b>	<b>Bilangan sampel</b>	<b>Soal Selidik diedar</b>	<b>Soal Selidik dikembalikan</b>	<b>Peratus Kadar Pulangan</b>
Kota Bharu	93	130	109	83.85
Pasir Mas	47	66	51	77.27
Pasir Puteh	32	45	33	73.66
Tanah Merah	32	45	35	77.78
Kuala Krai	25	35	26	74.29
Gua Musang	18	25	18	71.43
Bachok	35	49	42	85.71
Tumpat	25	35	28	80.00
Machang	19	27	20	75.19
Jeli	12	17	15	89.29
Jumlah	338	473	377	79.70

### Jadual 3.20

#### *Ringkasan Maklumat Bilangan Soal Selidik yang Digunakan dalam Kajian*

<b>Maklumat</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Peratus</b>
Bilangan soal selidik yang diedar	473	100
Bilangan soal selidik yang dikembalikan	377	79.70
Bilangan soal selidik yang dikecualikan (semasa menyaring data)	27	5.71
Bilangan soal selidik (data terpencil)	3	0.82
Bilangan soal selidik (selepas ujian data pencilan)	347	92.04

Bagi fasa kedua, pengkaji telah berkunjung ke beberapa buah sekolah di mana kajian kuantitatif dilakukan bagi tujuan menemu bual empat orang responden kajian secara bersemuka di sekolah masing-masing. Manakala tiga orang pemimpin guru yang lain ditemu bual secara atas talian iaitu menggunakan telefon dan aplikasi *whatsapp*. Kesemua temu bual direkodkan secara audio menggunakan pita rakaman. Pengkaji tidak menetapkan tempoh masa temu bual dijalankan kepada responden sebaliknya proses temu bual berakhir apabila responden telah berpuas hati dengan jawapan masing-masing. Untuk proses temu bual di sekolah, pengkaji mengadakan temu bual di bilik tertutup pada masa responden berkelapangan dan bersedia untuk ditemu bual.

Seterusnya tiga orang responden ditemu bual secara atas talian dan pengkaji turut merekodkan secara audio. Pengkaji terlebih dahulu menghubungi secara personal setiap responden untuk menetapkan tarikh, tempat dan masa yang sesuai dengan responden untuk ditemu bual (Creswell, 2009).

### **3.8 Penyemakan Data Kajian Sebenar**

Sebelum meneruskan analisis statistik inferensi, pengkaji telah terlebih dahulu melakukan penyaringan data bagi memastikan pentadbiran data yang tidak diisi (*missing data*) dan proses mengekod semula item-item negatif dilakukan terlebih

dahulu. Selain itu, pengkaji perlu mengenal pasti sekiranya terdapat data terpencil (*outliers*) yang boleh menjejaskan analisis data.

### 3.8.1 Pentaksiran Data Terpencil (*Outliers*)

Data terpencil (*Outliers*) merujuk kepada data yang tidak konsisten dalam keseluruhan set data bagi sesebuah kajian (Pallant, 2016). Menurut Verardi dan Croux (2009) sekiranya terdapat data terpencil di dalam set data kajian maka, ia dapat menjejaskan analisis data yang dijalankan. Justeru, bagi mengenal pasti kehadiran data terpencil di dalam set data kajian, pengkaji memeriksa data terpencil multivariat berasaskan jarak Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007).

Data terpencil dalam kajian ini ditentukan menggunakan formula 1-CDF.CHISQ (Nilai Jarak Mahalanobis, Bilangan *Predictor*) dalam perisian SPSS version 21 (Pallant, 2016). Menurut Tabachnick dan Fidell (2007) jarak Mahalanobis dinilai melalui pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar manakala bilangan peramal pula merujuk kepada bilangan pemboleh ubah yang memberikan kesan terhadap pemboleh ubah bersandar termasuk pemboleh ubah mediator.

Data terpencil dalam kajian ini disemak berdasarkan nilai kebarangkalian jarak Mahalanobis kurang daripada 0.001 ( $MD < 0.001$ ). Sekiranya data bagi setiap sampel yang digunakan dalam kajian mempunyai nilai kebarangkalian jarak Mahalanobis melebihi 0.001 maka data tersebut dianggap sebagai data terpencil dan dikeluarkan daripada set data. Dalam kajian ini sebanyak tiga set soal selidik telah dikeluarkan memandangkan nilai kebarangkalian jarak Mahalanobis adalah melebihi 0.001 ( $Probability\_MD > 0.001$ ) iaitu responden ke -7, 84 dan 144.

### 3.8.2 Ujian Normaliti

Ujian normaliti dalam kajian ini dilakukan menggunakan pendekatan grafik iaitu berdasarkan histogram. Pemilihan pendekatan secara grafik dianggap sesuai kerana kajian ini mempunyai saiz sampel melebihi 200 responden serta tidak mengganggu nilai skewness dan kurtosis (Tabachnick & Fidell, 2007). Oleh itu, Field (2009) dan Pallant (2016) mencadangkan penggunaan plot histogram dan kebarangkalian normal (*normal probability*) dilakukan bagi memastikan tiada pelanggaran normaliti. Dapatan kajian menunjukkan plot histogram yang terbentuk adalah hampir kepada lengkung normal. Oleh itu kajian ini mematuhi syarat normaliti (Lampiran A).

### 3.9 Prosedur Menganalisis Data Kajian Sebenar

Bagi pengujian deskriptif, perisian *Statistical Packages of Social Sciences (SPSS) for Window 21.0* digunakan dan data dipersembahkan secara menyeluruh serta direkodkan dalam bentuk kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai. Manakala pengujian inferensi menggunakan perisian *Partial Least Squares (PLS-SEM)* dengan menggunakan konsep, teknik dan aplikasi program *SmartPLS 3.0* diikuti dengan pembentukan model pengukuran bagi mengukur *internal consistency*, *realibility*, *convergent validity* dan *discriminant validity*. Seterusnya model struktural dibina bagi menguji hipotesis kajian pada aras signifikan  $p < .05$  melalui laluan pekali, kerelevanan model, kesan perantaraan dan nilai *cross-validated redundancy* ( $Q^2$ ).

#### 3.9.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan maklumat berangka dalam memberikan keputusan terhadap hasil kajian. Kaedah yang digunakan untuk memproses data adalah berdasarkan peratusan dan min kerana lebih mudah dan

ringkas serta mudah difahami. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan perisian *SPSS* Versi 21 untuk mengenal pasti data demografi, tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Jadual 3.21 menunjukkan pengkelasan tahap analisis min (Nunally & Bernstein, 1994).

Jadual 3.21

*Tahap Analisis Min*

Skor	Min
4.01 – 5.00	Tinggi
2.01 – 4.00	Sederhana
1.00 – 2.00	Rendah

(Sumber: Nunally & Bernstein, 1994)

### 3.9.2 Statistik Inferensi

Bahagian kedua pengujian, perisian SPSS telah digunakan untuk menganalisis data inferensi bagi menguji hipotesis. Ujian – t dan *Analysis of Variance (ANOVA)* telah digunakan dalam kajian ini untuk meneliti perbezaan terhadap pemboleh ubah yang dikaji berdasarkan faktor demografi responden (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Bagi kajian ini, pengkaji menggunakan ujian-t untuk melihat perbezaan tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan faktor jantina manakala ujian ANOVA digunakan untuk menguji perbezaan tahap ketiga-tiga pemboleh ubah berdasarkan umur.

Kaedah inferensi juga digunakan bagi menentukan kekuatan serta kesignifikanan hubungan antara pemboleh ubah konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru (Hair et al., 2017). Oleh yang demikian, untuk menentukan pemboleh ubah konflik peranan yang merupakan peramal kepada kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal, maka perisian *SmartPLS 3.0* digunakan

untuk menganalisis model struktural SEM (*Structural Equation Modelling*). Ini adalah disebabkan kaedah SEM adalah teknik yang kompleks dan sangat popular pada masa ini terutama dalam bidang sains sosial (Hair et al., 2017; Memon, Ting, Ramayah, Chuah & Cheah, 2017). Analisis SEM adalah teknik gabungan analisis faktor dan juga analisis regresi berbilang (Hair et al., 2017; Memon et al., 2017). Tambahan pula, penggunaan PLS-SEM mampu menganalisis model pengukuran yang dibentuk secara reflektif dan formatif (Hair et al., 2017). Selain itu, kajian yang berbentuk penerokaan (*exploratory research*) kepada perkara baharu amat sesuai menggunakan PLS-SEM (Hair et al., 2017; Memon et al., 2017).

Dalam kajian ini, pengkaji ingin meneliti pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal dan seterusnya mendapatkan maklumat yang lebih terperinci melalui temu bual separa berstruktur tentang apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Pengkaji mendapati kajian tentang hasrat persaraan awal belum dilakukan secara meluas di Malaysia maka dapatan ini akan menyumbang secara teori dan praktikal kepada pihak yang berkepentingan terutamanya pemegang taruh agar mengambil kira faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan guru yang berpengalaman dan memegang pelbagai jawatan penting di sekolah.

Untuk melakukan penilaian model laluan PLS-SEM, terdapat dua kaedah yang perlu dilakukan iaitu menilai serta melaporkan dapatan seperti yang telah dicadangkan oleh Henseler, Ringle dan Sinkovics (2009). Dua kaedah yang akan digunakan dalam penilaian model laluan PLS-SEM ialah penilaian model pengukuran dan juga penilaian model struktural seperti yang dinyatakan oleh Hair et al. (2017) dan Henseler et al. (2009).

Penilaian model pengukuran turut dikenali sebagai *Confirmatory Factor Analysis* (*CFA*) yang membolehkan pengkaji mengenal pasti sejauh mana kesahan pemboleh ubah yang diukur mewakili konstruk faktor pengukuran (Hair et al., 2017). *CFA* merupakan satu teknik analisis faktor yang digunakan sekiranya pengkaji memiliki pengetahuan terhadap struktur faktor pendam daripada kajian teoritis, hasil penyelidikan atau hipotesis pengkaji berkaitan hubungan pemboleh ubah indikator dengan pemboleh ubah pendam (Byrne, 2016). Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji menggunakan *CFA* untuk mengenal pasti unidimensionaliti, kebolehpercayaan dan kesahan tiga dimensi konflik peranan iaitu konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK), konflik terhadap perbezaan jangkaan (KTJ) dan konflik terhadap sumber (KTS), faktor mediator iaitu kepuasan kerja pemimpin guru (KK) dan pemboleh ubah bersandar iaitu hasrat persaraan awal (HPA).

Menurut Hair et al. (2017) unidimensionaliti merupakan satu set pengukuran pemboleh ubah indikator yang mempunyai satu konstruk faktor. Hal ini bermaksud dalam SEM pengukuran indikator harus dihipotesiskan kepada faktor tunggal (Byrne, 2016). Manakala masalah melibatkan unidimensionaliti dapat diselesaikan dengan cara menggugurkan item yang mengurangkan unidimensionaliti. Dalam kajian ini, pengkaji akan memastikan setiap item yang dikaji dengan melihat sejauh mana item itu mewakili konstruk yang sama. Walau bagaimanapun, pengkaji tidak hanya bergantung kepada unidimensionaliti sahaja kerana ia tidak mencukupi untuk meramal hubungan konflik peranan dan hasrat persaraan awal dalam kajian ini. Pengkaji perlu menguji kebolehpercayaan pengukuran sebelum analisis pengesahan seterusnya dapat dilakukan (Hair et al., 2017).

Dalam suatu kajian rentas silang, terdapat beberapa kaedah mengukur kebolehpercayaan sesuatu instrumen tetapi kaedah konsistensi dalaman (*Internal consistency*) merupakan kaedah yang paling banyak digunakan oleh pengkaji (Hair et al., 2017). Menurut Nunally (1978) kebolehpercayaan konsistensi dalaman ini diukur menggunakan pekali *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) dan nilai  $\alpha \geq 0.70$  dikategorikan sebagai mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Walau bagaimanapun, menurut Hair et al. (2010) nilai  $\alpha \geq 0.60$  juga dikatakan signifikan dan boleh diterima sebagai kebolehpercayaan dalam sesuatu kajian.

Seterusnya, pengkaji akan membuat penilaian model laluan PLS melalui model struktural peringkat pertama (*first order*) dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* bagi pengujian tahap kesignifikanan pekali lintasan (*Path Analysis*). Dalam pengujian model struktural peringkat pertama, pengkaji akan meneliti pengaruh dimensi konflik peranan dan dimensi kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Manakala pengujian model struktural peringkat kedua (*second order*), pengkaji akan mengenal pasti hubungan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal serta analisis pengujian pengantaraan (*mediation*) dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* turut dilakukan bagi menguji adakah wujud pengaruh kepuasan kerja sebagai pengantara terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal.

Berdasarkan dapatan analisis *EFA*, hipotesis baru dibentuk setelah beberapa perubahan terhadap dimensi dan item bagi pemboleh ubah konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Soalan kajian, hipotesis kajian dan analisis statistik yang akan digunakan dalam kajian sebenar ditunjukkan dalam Jadual 3.22.



Jadual 3.22

*Soalan Kajian, Hipotesis Kajian dan Analisis Statistik*

Bil.	Soalan Kajian / Hipotesis	Alat Ukur
1	Apakah tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru?	Min dan Peratusan
2	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan pemboleh ubah demografi (jantina dan umur)?	
	<i>H<sub>a1</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru.</i>	Ujian-T
	<i>H<sub>a2</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan umur pemimpin guru.</i>	ANOVA
	<i>H<sub>a3</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina pemimpin guru.</i>	Ujian-T
	<i>H<sub>a4</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan umur pemimpin guru.</i>	ANOVA
	<i>H<sub>a5</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan jantina pemimpin guru.</i>	Ujian-T
	<i>H<sub>a6</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan umur pemimpin guru.</i>	ANOVA
3	Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru?	
	<i>H<sub>a7</sub>: Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja pemimpin guru.</i>	Path Analysis (Model Struktural)
	<i>H<sub>a8</sub>: Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	Path Analysis (Model Struktural)
	<i>H<sub>a9</sub>: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	Path Analysis (Model Struktural)
4	Apakah dimensi konflik peranan yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?	
	<i>H<sub>a10a</sub>: Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	Path Analysis (Model Struktural)
	<i>H<sub>a10b</sub>: Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	Path Analysis (Model Struktural)

Jadual 3.22 (Sambungan)

	<i>H<sub>a10c</sub>: Konflik Terhadap Sumber (KTS) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
5	Apakah dimensi kepuasan kerja yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?	
	<i>H<sub>a11a</sub>: Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
	<i>H<sub>a11b</sub>: Manfaat dan Penyeliaan (MP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
	<i>H<sub>a11c</sub>: Polisi dan Peraturan (PP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
	<i>H<sub>a11d</sub>: Rakan Sekerja (RS) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
	<i>H<sub>a11e</sub>: Bidang Tugas (BT) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
6	Adakah wujud pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
	<i>H<sub>a12</sub>: Terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.</i>	<i>Path Analysis (Model Struktural)</i>
7	Apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?	Temu bual separa berstruktur

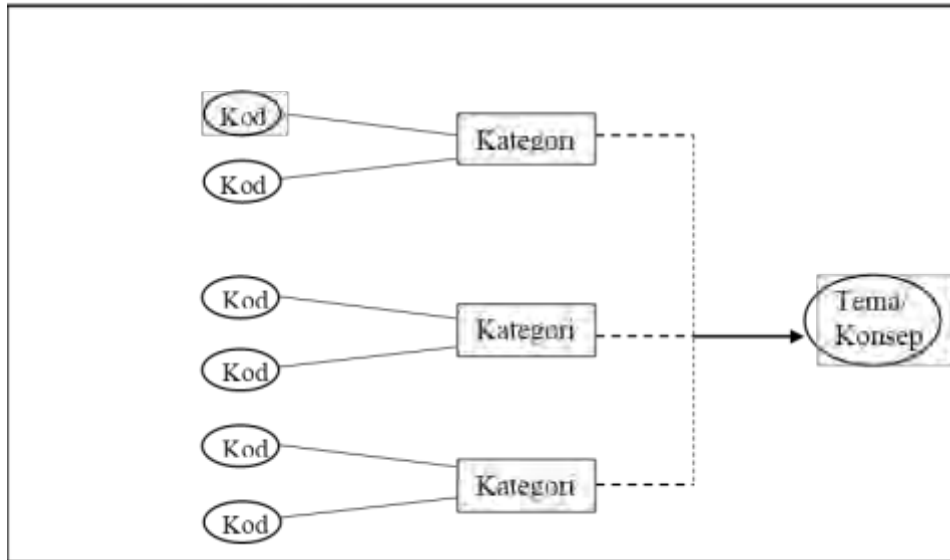
### 3.10 Analisis Dapatan Kualitatif

Data kualitatif merujuk kepada maklumat atau data yang berbentuk teks atau ayat-ayat tidak berstruktur dan bukan bernombor atau statistik seperti data kuantitatif (Creswell, 2014). Dalam kajian ini, data kualitatif diperoleh daripada rakaman audio temu bual terhadap responden yang berhasrat untuk bersara awal dan kemudiannya diolah dalam

bentuk transkripsi. Data kualitatif ini dianalisis secara tradisional (manual) dengan membuat interpretasi terhadap transkripsi temu bual bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan oleh pengkaji. Kaedah penjelasan (*explanatory*) yang digunakan dalam kajian ini amat bersesuaian bagi melengkapkan dapatan kajian kuantitatif yang telah dilakukan oleh pengkaji terutamanya bagi meneliti faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Sementara itu analisis dan interpretasi data tersebut perlu dilakukan dengan kreatif, berdisiplin dan menggunakan pendekatan yang sistematik (Siti Uzairiah Mohd Tobi, 2017).

Pengkaji akan melakukan proses pengekodan iaitu mengenal pasti kategori atau tema yang wujud dalam transkripsi temu bual atau teks. Sebagai permulaan, pengkaji akan membentuk kod yang diperoleh daripada frasa atau kata kunci yang mewakili suatu makna yang sama atau berbeza dalam transkripsi. Kemudian, kod ini akan ditanda atau dilabelkan misalnya 1) faktor kesihatan, 2) faktor kemampuan melaksana pelbagai peranan dan 3) faktor ingin menceburi bidang lain dan 4) faktor kepuasan dalam kerjaya. Kemudiannya, perkaitan yang mungkin wujud antara kategori/tema dikenal pasti sebagai faktor persekitaran pekerjaan dan faktor personal. Akhir sekali pengkaji akan membuat rumusan untuk mengaitkan dapatan kualitatif dengan teori yang terdapat tinjauan literatur bagi mengukuhkan dapatan kuantitatif atau memberikan penjelasan terperinci terhadap pemboleh ubah yang terlibat.

Rajah 3.1 menunjukkan proses analisis transkripsi yang diperoleh sehingga kepada pembentukan tema yang dapat menghuraikan sesuatu maklumat dengan lebih terperinci atau dapatan yang boleh menyokong atau memberikan penjelasan terperinci terhadap dapatan kuantitatif.



*Rajah 3.1. Rangka Analisis Data Kualitatif*  
(Sumber: Creswell, 2014)

Berdasarkan Rajah 3.1, pengkaji menamakan faktor-faktor yang diberikan oleh responden kepada kod-kod tertentu untuk membolehkan pengkaji mengkategorikan mengikut tema yang tepat. Bagi kajian ini pengkaji mengenal pasti tema berdasarkan dua faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal iaitu faktor persekitaran pekerjaan dan faktor personal (Beehr, 1986; Topa et al., 2018; Von Bonsdorff, 2009).

### 3.11 Rumusan

Bab ini membincangkan metodologi kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, kesahan, kebolehpercayaan, kajian rintis, pengimbasan data, analisis faktor, prosedur pengumpulan data, penyemakan data sebenar, prosedur menganalisis data sebenar serta dapatan kuantitatif dan kualitatif kajian juga telah dibincangkan. Perkara-perkara yang telah dirancang dalam bab ini adalah bagi memudahkan proses kajian dijalankan dan dapat memudahkan proses menganalisis data bagi mendapatkan

keputusan terhadap apa yang hendak dikaji dan juga akan dapat membantu dalam penulisan dalam bab yang seterusnya.



## **BAB EMPAT**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pendahuluan**

Bahagian ini akan memperjelas secara lebih terperinci tentang dapatan kajian yang akan diterangkan berdasarkan objektif kajian, persoalan kajian dan hipotesis kajian. Untuk bahagian pertama, dapatan kuantitatif merangkumi laporan faktor demografi iaitu peratusan jantina, umur, pengalaman mengajar, bidang pengajaran, jawatan yang disandang dan aspek hasrat persaraan awal. Seterusnya keputusan ujian inferensi akan dijelaskan dengan lebih terperinci terhadap hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk. Lapan belas hipotesis alternatif dibina bagi meneliti pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal seterusnya mengenal pasti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Bahagian kedua pula akan menerangkan secara terperinci tentang dapatan kualitatif iaitu hasil temu bual separa berstruktur yang dibuat dalam kalangan pemimpin guru yang berhasrat untuk bersara awal.

#### **4.2 Maklumat Demografi Responden**

Jadual 4.1 menunjukkan ciri demografi melibatkan 347 orang responden dalam kajian ini meliputi pemimpin guru dari 58 buah sekolah menengah di Kelantan.

Jadual 4.1

*Taburan Responden mengikut Jantina, Umur, Kelulusan Akademik, Pengalaman Mengajar, Bidang Pengajaran, Jawatan Yang Disandang dan Aspek Hasrat Persaraan Awal (n=347)*

<b>Profil</b>	<b>Faktor</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Peratus</b>
Jantina	Lelaki	147	42.4
	Perempuan	200	57.6
Umur	Kurang daripada 30 tahun	0	0
	31 hingga 40	15	4.3
	41 hingga 50	168	48.4
	51 hingga 60	164	47.3
Kelulusan Akademik	Ijazah Doktor Falsafah	0	0
	Ijazah Sarjana	34	9.8
	Ijazah Sarjana Muda	313	90.2
	Diploma	0	0
Pengalaman Mengajar	Kurang daripada 15 tahun	11	3.2
	15 hingga 20 tahun	43	12.4
	21 hingga 25 tahun	151	43.5
	Lebih daripada 25 tahun	142	40.9
Bidang Pengajaran	Bahasa	77	22.2
	Sains dan Matematik	100	28.8
	Sains Sosial	98	28.2
	Teknik dan Vokasional	72	20.7
Kategori Jawatan	Penolong Kanan	33	9.5
	Guru Kanan	99	28.5
	Ketua Panitia	120	34.6
	Setiausaha/ Penyelaras Unit	95	27.4
	Kecemerlangan		
Aspek Hasrat Persaraan Awal	Ingin Bersara Awal	337	97.1
	Tidak Ingin Bersara Awal	10	2.9

Berdasarkan jadual tersebut, seramai 147 orang responden adalah lelaki (42.4 %) dan 200 orang responden adalah perempuan (57.6 %). Pemimpin guru perempuan lebih ramai berbanding lelaki yang mewakili responden kajian ini. Menerusi ciri demografi melibatkan umur responden pula, analisis responden menunjukkan kebanyakan pemimpin guru berumur dalam lingkungan umur 41 tahun hingga 60 tahun. Selain itu dari aspek kelulusan akademik pula menunjukkan seramai 313 orang responden (90.2 %) merupakan lepasan ijazah sarjana muda.

Seterusnya responden yang mempunyai pengalaman mengajar antara kurang dari 15 tahun mencatatkan seramai 11 orang manakala kebanyakan pemimpin guru di Kelantan mempunyai pengalaman mengajar antara 21 hingga 25 tahun diikuti dengan kumpulan pemimpin guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 25 tahun. Seterusnya taburan data menerusi bidang pengajaran pengkaji mendapati seramai 77 orang responden (22.2%) adalah guru dalam bidang bahasa, 100 orang responden (28.8%) adalah guru dalam bidang sains dan matematik, 98 orang responden (28.2%) merupakan guru dalam bidang sains sosial dan seramai 72 orang responden (20.7%) merupakan guru dalam bidang teknik dan vokasional. Seterusnya, taburan data tentang kategori jawatan yang disandang menunjukkan seramai 33 orang (9.5%) memegang jawatan sebagai Penolong Kanan, seramai 99 orang (28.5%) memegang jawatan Guru Kanan, seramai 120 orang (34.6%) memegang jawatan utama sebagai Ketua Panitia manakala seramai 95 orang (27.4%) terdiri daripada pemimpin guru yang memegang jawatan Setiausaha/Penyelaras Unit Kecemerlangan dalam bidang kurikulum, Hal Ehwal Murid dan Kokurikulum. Maka responden yang paling ramai terlibat dalam kajian ini merupakan pemimpin guru yang memegang



jawatan ketua panitia iaitu seramai 120 orang, diikuti dengan guru kanan, setiausaha kecemerlangan dan akhir sekali penolong kanan.

Sementara itu, selain daripada aspek demografi yang telah dinyatakan, pengkaji juga telah meninjau aspek hasrat persaraan awal iaitu hasrat untuk bersara sebelum berumur 60 tahun yang merupakan umur persaraan wajib. Meninjau aspek ini analisis data memperlihatkan hanya seramai 10 orang (2.9%) yang memberikan jawapan tidak ingin bersara awal manakala seramai 337 responden (97.1%) telah mendominasi jawapan berhasrat untuk bersara awal. Secara keseluruhannya, sebahagian besar daripada responden kajian ini menyatakan hasrat untuk bersara awal. Ini berkemungkinan hasrat persaraan awal dalam konteks kajian adalah bersara pada umur sebelum 60 tahun. Dapatan menunjukkan responden lebih cenderung untuk bersara sebelum berumur 60 tahun.

Bagi responden temu bual pula, pengkaji telah menemu bual dua orang pemimpin guru lelaki yang menyandang jawatan Penolong Kanan Kokurikulum dan Ketua Panitia Pendidikan Islam yang masing-masing berumur 53 dan 55 tahun. Manakala lima orang responden pemimpin guru perempuan yang terdiri daripada Penolong Kanan Pentadbiran yang berumur 56 tahun, Guru Kanan Sains Sosial yang berumur 53 tahun, Guru Kanan Bahasa yang berumur 55 tahun, Ketua Panitia Sains yang berumur 56 tahun dan Ketua Panitia Matematik yang berumur 45 tahun.

### **4.3 Tahap Konflik Peranan dalam kalangan Pemimpin Guru**

Soalan Kajian pertama:

Apakah tahap konflik peranan pemimpin guru?

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap dimensi konflik dan seterusnya membandingkan nilai min ini dengan interpretasi min bagi menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap konflik peranan sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.2.

Jadual 4.2

*Tahap Konflik Peranan*

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>Tahap</b>
<b>Komponen Konflik Peranan</b>	4.06	.44	Tinggi
Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK)	4.19	.47	Tinggi
Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ)	4.03	.49	Tinggi
Konflik Terhadap Sumber (KTS)	3.97	.54	Sederhana

Merujuk Jadual 4.2, interpretasi skor min yang diperolehi adalah menunjukkan tahap konflik peranan pemimpin guru berada pada tahap tinggi ( $M=4.06$ ,  $SP=.44$ ) dan dimensinya iaitu Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) ( $M=4.19$ ,  $SP=.47$ ) dan dimensi Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) ( $M=4.03$ ,  $SP=.49$ ) manakala dimensi Konflik Terhadap Sumber (KTS) menunjukkan tahap sederhana ( $M=3.97$ ,  $SP=.54$ ). Dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) menunjukkan tahap yang paling tinggi berbanding dua dimensi yang lain. Konflik pertindihan tugas sering berlaku dalam kalangan pemimpin guru menyebabkan tahap konflik KTK adalah tinggi kerana mereka menghadapi kekangan untuk melaksanakan pelbagai peranan secara serentak.

#### 4.4 Tahap Kepuasan Kerja dalam kalangan Pemimpin Guru

Soalan Kajian Kedua:

Apakah tahap kepuasan kerja pemimpin guru?

Hasil analisis deskriptif bagi pemboleh ubah kepuasan kerja pemimpin guru serta dimensinya ditunjukkan dalam Jadual 4.3 di bawah. Keseluruhan keputusan memaparkan tahap kepuasan kerja pemimpin guru di sekolah menengah berada pada tahap sederhana ( $M=3.89$ ,  $SP=.42$ ). Manakala interpretasi min mengikut dimensi iaitu Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) menunjukkan tahap yang sederhana ( $M=3.75$ ,  $SP=.53$ ), dimensi Manfaat dan Penyeliaan (MP) menunjukkan tahap sederhana ( $M=3.70$ ,  $SP=.58$ ) dan dimensi Polisi dan Peraturan (PP) turut menunjukkan tahap sederhana ( $M=3.97$ ,  $SP=.47$ ). Manakala dua dimensi kepuasan kerja pemimpin guru menunjukkan tahap tinggi iaitu dimensi Rakan Sekerja (RS) ( $M=4.19$ ,  $SP=.40$ ) dan dimensi Bidang Tugas (BT) pula ( $M=4.19$ ,  $SP=.41$ ).

Jadual 4.3

*Tahap Kepuasan Kerja*

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>Tahap</b>
<b>Komponen Kepuasan Kerja</b>	3.89	.42	Sederhana
Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP)	3.75	.53	Sederhana
Manfaat dan Penyeliaan (MP)	3.70	.58	Sederhana
Polisi dan Peraturan (PP)	3.97	.47	Sederhana
Rakan Sekerja (RS)	4.19	.40	Tinggi
Bidang Tugas (BT)	4.19	.41	Tinggi

Secara rumusannya, dapatan menunjukkan tahap kepuasan kerja bagi dimensi rakan sekerja dan bidang tugas adalah tinggi berbanding dimensi-dimensi yang lain. Hal ini bermaksud kebanyakan pemimpin guru berpuas hati dengan hubungan, kerjasama dan komunikasi yang baik dalam kalangan warga sekolah sehingga mereka dapat melaksanakan bidang tugas yang diberi dengan baik. Semangat toleransi, bekerjasama dan saling memahami dalam kalangan rakan sekerja turut memberi impak kepada keseronokan bekerja di sekolah.

#### 4.5 Tahap hasrat persaraan awal dalam kalangan Pemimpin Guru

Soalan Kajian Ketiga:

Apakah tahap hasrat persaraan awal pemimpin guru?

Hasil analisis deskriptif bagi pemboleh ubah bersandar iaitu hasrat persaraan awal ditunjukkan dalam Jadual 4.4 di bawah. Keseluruhan keputusan memaparkan tahap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah berada pada tahap tinggi ( $M=4.19$ ,  $SP=.41$ ).

Jadual 4.4

*Tahap Hasrat Persaraan Awal*

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Min</b>	<b>SP</b>	<b>Tahap</b>
Hasrat Persaraan Awal (HPA)	4.19	.41	Tinggi

Hal ini membawa maksud kebanyakan pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan mempunyai hasrat untuk bersara lebih awal berbanding meneruskan perkhidmatan sehingga umur persaraan wajib. Tahap hasrat persaraan awal yang tinggi dalam kalangan pemimpin guru menyebabkan pengkaji mengambil inisiatif untuk meneliti dengan lebih lanjut apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Memandangkan pemimpin guru dalam kajian ini telah mempunyai pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 21 tahun berdasarkan analisis responden, ini menyebabkan sekolah akan hilang kepakaran yang dimiliki oleh pemimpin guru bagi melestarikan kecemerlangan sekolah.

#### **4.6 Pengujian Hipotesis Kajian**

Bahagian ini menjelaskan tentang dapatan inferensi kajian yang merangkumi ujian perbezaan pemboleh ubah berdasarkan faktor demografi, hubungan antara pemboleh ubah, pengaruh dimensi sesuatu pemboleh ubah sebagai peramal terhadap pemboleh ubah yang lain dan pengujian pengaruh mediator. Bagi menguji perbezaan ketiga-tiga pemboleh ubah kajian berdasarkan jantina dan umur, dua bentuk analisis statistik telah dijalankan iaitu ujian-t dan ujian *ANOVA* satu hala. Seterusnya bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah, pengaruh dimensi sesuatu pemboleh ubah terhadap pemboleh ubah yang lain dan pengujian mediator pengkaji menggunakan model laluan PLS-SEM secara lebih terperinci.

##### **4.6.1 Perbezaan Tahap Konflik Peranan**

Hasil analisis data pada bahagian ini bertujuan menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi konflik peranan berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin guru (jantina dan umur)?. Hipotesis yang diuji adalah seperti berikut:

H<sub>a1</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru.

H<sub>a2</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan umur pemimpin guru.

#### 4.6.1.1 Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Jantina

Bagi menguji tahap konflik peranan pemimpin guru berdasarkan faktor jantina, pengkaji telah melakukan analisis ujian-t dan dapatannya dipaparkan dalam Jadual 4.5 berikut:

Jadual 4.5

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Jantina*

Pemboleh ubah	Jantina	N	Min	SP	dk	t	p
KP	Lelaki	147	4.07	.43	345	.06	.95
	Perempuan	200	4.06	.44			

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Konflik Peranan (KP)

Bagi menguji perbezaan tahap konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru, Ujian-t telah digunakan. Berdasarkan Jadual 4.5, ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru dengan nilai  $[t(345) = .06, p = .95]$ . Maka, hipotesis alternatif pertama ( $H_{a1}$ ) ditolak. Ini bermakna, pemimpin guru tidak mengira jantina mempunyai tahap konflik peranan yang hampir sama.

Jadual 4.6

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Dimensi Konflik Peranan Berdasarkan Jantina*

Dimensi KP	Lelaki (n=147)		Perempuan (n=200)		t	p
	Min	SP	Min	SP		
KTK	4.20	.45	4.18	.48	.26	.79
KTJ	4.06	.51	4.01	.48	.90	.37
KTS	3.94	.52	3.99	.55	.91	.36

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Konflik Peranan (KP), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ), Konflik Terhadap Sumber (KTS)

Selain itu, perbezaan berdasarkan dimensi-dimensi konflik peranan mengikut jantina dapat dilihat berdasarkan Jadual 4.6. Berdasarkan kepada jadual tersebut, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap min dimensi konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru dalam ketiga-tiga dimensi konflik peranan iaitu Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) ( $t = .26, p > .05$ ), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) ( $t = .90, p > .05$ ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) ( $t = .91, p > .05$ ). Hal ini bermaksud, semua pemimpin guru tidak mengira jantina mempunyai tahap dimensi konflik peranan yang hampir sama.

#### 4.6.1.2 Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Umur

Sebanyak empat kumpulan umur responden telah digunakan dalam analisis ANOVA satu hala iaitu kumpulan pemimpin guru berumur 30 dan ke bawah, 31 hingga 40 tahun, 41 hingga 50 tahun dan 51 hingga 60 tahun. Walau bagaimanapun, tiada responden pemimpin guru yang berumur 30 tahun dan ke bawah menyebabkan hanya terdapat tiga kumpulan umur sahaja yang dipaparkan dalam Jadual 4.7.

Jadual 4.7

*Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Konflik Peranan Berdasarkan Umur*

Pemboleh Ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	F	p
KP	Antara Kumpulan	.114	2	.057	.299	.741
	Dalam Kumpulan	65.494	344	.190		
	Jumlah	65.608	346			

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Konflik Peranan (KP)

Berdasarkan jadual 4.7, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap konflik peranan berdasarkan umur pemimpin guru [ $F(2,344) = .299, p > .05$ ].

Oleh kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan, maka ujian Post Hoc tidak perlu dianalisis. Maka hipotesis kedua ( $H_{a2}$ ) ditolak.

Jadual 4.8

*Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Dimensi Konflik Peranan Berdasarkan Umur*

KP	Umur 31- 40 (n=15)		Umur 41-50 (n=168)		Umur 51-60 (n=164)		F	p
	Min	SP	Min	SP	Min	SP		
KTK	4.20	.493	4.21	.443	4.17	.498	.335	.716
KTJ	4.10	.489	4.05	.472	4.00	.514	.587	.557
KTS	4.07	.495	3.96	.493	3.97	.583	.265	.767

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

**Nota:** Konflik Peranan (KP), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ), Konflik Terhadap Sumber (KTS)

Seterusnya perbezaan berdasarkan dimensi-dimensi konflik peranan mengikut umur dapat dilihat berdasarkan Jadual 4.8. Berdasarkan kepada jadual tersebut, adalah didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap min dimensi konflik peranan berdasarkan umur pemimpin guru dalam ketiga-tiga dimensi konflik peranan iaitu Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) [(F= .335,  $p > .05$ )], Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) [(F= .587,  $p > .05$ )] dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) [(F=.265,  $p > .05$ )]. Walau bagaimanapun, didapati tahap konflik peranan paling tinggi bagi ketiga-tiga dimensi bagi pemimpin guru yang berumur dalam lingkungan 31 hingga 40 tahun. Namun begitu tahap konflik peranan bagi ketiga-tiga dimensi mengikut umur didapati menunjukkan tahap yang hampir sama bagi setiap kategori umur.



#### 4.6.2 Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data pada bahagian ini bertujuan menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin guru (jantina dan umur)?. Hipotesis yang diuji adalah seperti berikut:

H<sub>a4</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina pemimpin guru.

H<sub>a5</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan umur pemimpin guru.

##### 4.6.2.1 Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina

Jadual 4.9

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina*

Pemboleh ubah	Jantina	N	Min	SP	dk	t	p
KK	Lelaki	147	3.87	.41	345	-1.08	.28
	Perempuan	200	3.91	.44			

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Kepuasan Kerja (KK)

Bagi menguji perbezaan tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina pemimpin guru, Ujian-t telah digunakan. Berdasarkan Jadual 4.9 ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan skor min yang signifikan dari segi kepuasan kerja berdasarkan jantina pemimpin guru dengan nilai  $[t(345) = -1.08, p = .28]$ . Maka, hipotesis alternatif ketiga (H<sub>a3</sub>) ditolak.

Jadual 4.10

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Dimensi Kepuasan Kerja Berdasarkan Jantina*

KK	Lelaki (n=147)		Perempuan (n=200)		t	p
	Min	SP	Min	SP		
GKP	3.70	.524	3.79	.537	-1.54	.125
MP	3.67	.570	3.73	.579	-.929	.354
PP	3.95	.457	3.98	.480	-.713	.476
RS	4.19	.371	4.19	.418	-.165	.869
BT	4.19	.398	4.20	.418	-.139	.889

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Kepuasan kerja (KK), Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP), Polisi dan Peraturan (PP), Rakan Sekerja (RS), Bidang Tugas (BT)

Selain itu, perbezaan skor min berdasarkan dimensi-dimensi kepuasan kerja mengikut jantina pemimpin guru dapat dilihat berdasarkan Jadual 4.10. Berdasarkan kepada jadual tersebut, adalah dapat dirumuskan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap min dimensi kepuasan kerja berdasarkan jantina dalam kalangan responden pemimpin guru lelaki berbanding responden pemimpin guru perempuan dalam kelima-lima dimensi kepuasan kerja iaitu Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) ( $t = -1.54$ ,  $p > .05$ ), Manfaat dan Penyeliaan (MP) ( $t = -.929$ ,  $p > .05$ ) dan Polisi dan Peraturan (PP) ( $t = -.713$ ,  $p > .05$ ), Rakan Sekerja (RS) ( $t = -.165$ ,  $p > .05$ ) dan dimensi Bidang Tugas (BT) ( $t = -.139$ ,  $p > .05$ ). Namun begitu, tahap dimensi rakan sekerja dan bidang tugas menunjukkan tahap paling tinggi berbanding tiga dimensi yang lain.

#### 4.6.2.2 Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Umur

Jadual 4.11

*Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Kepuasan Kerja Berdasarkan Umur*

Pemboleh Ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	F	p
KK	Antara Kumpulan	.201	2	.101	.557	.573
	Dalam Kumpulan	62.140	344	.181		
	Jumlah	62.342	346			

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Kepuasan kerja (**KK**)

Berdasarkan Jadual 4.11, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min kepuasan kerja berdasarkan umur pemimpin guru [ $(F(2,344) = .557, p > .05)$ ]. Oleh kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan, maka ujian Post Hoc tidak perlu dianalisis. Maka hipotesis keempat ( $H_{a4}$ ) ditolak.

Jadual 4.12

*Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Dimensi Kepuasan Kerja Berdasarkan Umur*

Dimensi KK	Umur 31- 40 (n=15)		Umur 41-50 (n=168)		Umur 51- 60 (n=164)		F	p
	Min	SP	Min	SP	Min	SP		
GKP	3.88	.490	3.72	.535	3.78	.533	1.049	.351
MP	3.84	.545	3.69	.561	3.70	.593	.442	.643
PP	4.07	.344	3.97	.475	3.96	.476	.363	.696
RS	4.29	.566	4.21	.398	4.16	.381	1.084	.339
BT	4.24	.479	4.21	.407	4.17	.405	.397	.673

\* $p < .05$

Nota: Kepuasan kerja (**KK**), Gaji dan Kenaikan Pangkat (**GKP**), Manfaat dan Penyeliaan (**MP**), Polisi dan Peraturan (**PP**), Rakan Sekerja (**RS**), Bidang Tugas (**BT**)

Seterusnya, perbezaan skor min berdasarkan dimensi-dimensi kepuasan kerja mengikut umur dapat dilihat berdasarkan Jadual 4.12. Berdasarkan jadual tersebut, adalah didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap min dimensi kepuasan

kerja berdasarkan umur dalam kalangan responden pemimpin guru dalam kelima-lima dimensi kepuasan kerja iaitu Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) [(F = 1.049,  $p > .05$ )], Manfaat dan Penyeliaan (MP) [(F = .442,  $p > .05$ )], Polisi dan Peraturan (PP) [(F = .363,  $p > .05$ )], Rakan Sekerja (RS) [(F = 1.084,  $p > .05$ )] dan dimensi Bidang Tugas (BT) [(F = .397,  $p > .05$ )]. Dapatan ini bermaksud tahap kepuasan kerja bagi setiap dimensi adalah sama tidak mengira kategori umur. Dimensi Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP) dan Polisi dan Peraturan (PP) adalah rendah bagi semua kategori umur manakala dimensi rakan sekerja dan bidang tugas menunjukkan tahap kepuasan kerja yang tinggi bagi ketiga-tiga kategori umur. Namun begitu, tahap kepuasan bagi dimensi polisi dan peraturan adalah paling tinggi bagi pemimpin guru yang berumur dalam lingkungan 31 hingga 40 tahun berbanding mereka yang berumur lebih daripada 40 tahun.

#### **4.6.3 Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal**

Hasil analisis data pada bahagian ini bertujuan menjawab soalan kajian yang kedua iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap hasrat persaraan awal berdasarkan pemboleh ubah demografi pemimpin guru (jantina dan umur)?. Hipotesis yang diuji adalah seperti berikut:

H<sub>a5</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan jantina pemimpin guru.

H<sub>a6</sub>: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan umur pemimpin guru.

#### 4.6.3.1 Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Jantina

Jadual 4.13

*Ujian-t: Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Jantina*

Pemboleh ubah	Jantina	N	Min	SP	dk	t	p
HPA	Lelaki	147	4.20	.415	345	.429	.59
	Perempuan	200	4.18	.402			

\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Nota: Hasrat Persaraan Awal (HPA)

Bagi menguji perbezaan tahap hasrat persaraan awal berdasarkan jantina pemimpin guru, tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min hasrat persaraan awal berdasarkan jantina pemimpin guru dengan nilai  $[t(345) = .429, p = .59]$ . Maka, hipotesis alternatif kelima ( $H_{a5}$ ) ditolak. Dapatan ini bermaksud, kebanyakan pemimpin guru tidak mengira lelaki atau perempuan mempunyai hasrat persaraan awal yang sama.

#### 4.6.3.2 Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Umur

Jadual 4.14

*Ujian ANOVA: Perbezaan Tahap Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Umur*

Pemboleh Ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	F	p
HPA	Antara Kumpulan	.400	2	.200	1.209	.300
	Dalam Kumpulan	56.958	344	.166		
	Jumlah	57.358	346			

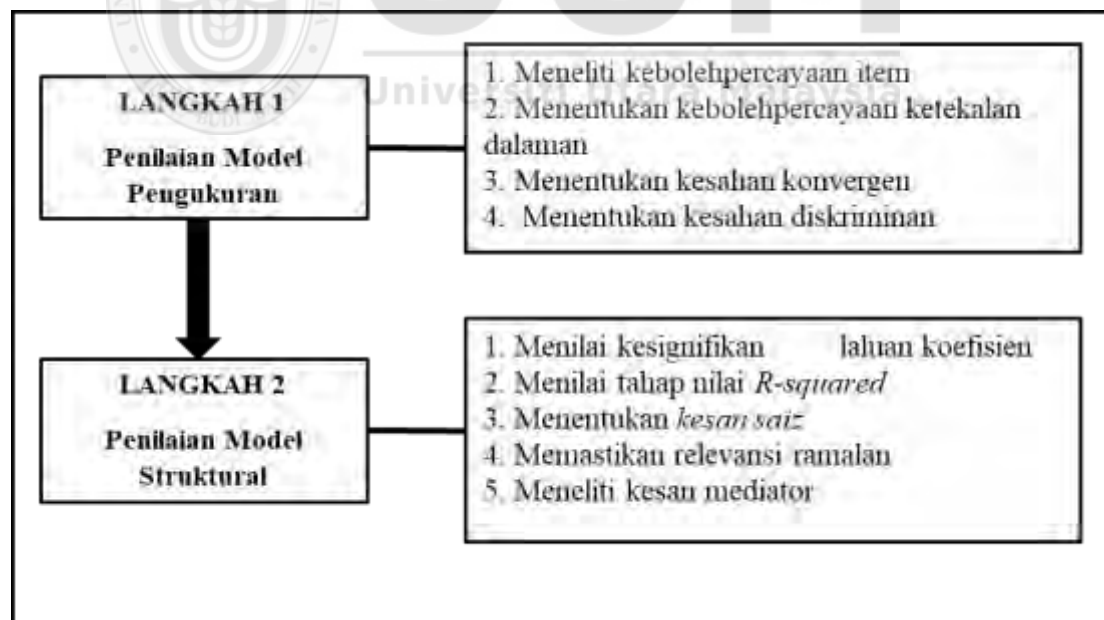
\*Signifikan pada aras  $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.14, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min hasrat persaraan awal berdasarkan umur pemimpin guru  $[(F(2,344) = 1.209, p > .05)]$ .

Oleh kerana tidak terdapat perbezaan yang signifikan, maka ujian Post Hoc tidak perlu dianalisis. Maka hipotesis alternatif keenam ( $H_{a6}$ ) ditolak. Berdasarkan dapatan tersebut, menunjukkan bahawa kebanyakan pemimpin guru mempunyai hasrat persaraan awal iaitu ingin bersara sebelum umur 60 tahun.

Berdasarkan pengujian hipotesis diatas, didapati ketiga-tiga pemboleh ubah tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor jantina dan umur. Dapatan ini membawa maksud pemimpin guru sekolah tidak mengira faktor jantina dan umur mempunyai tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal yang hampir sama.

#### 4.7 Penilaian Model Laluan PLS-SEM

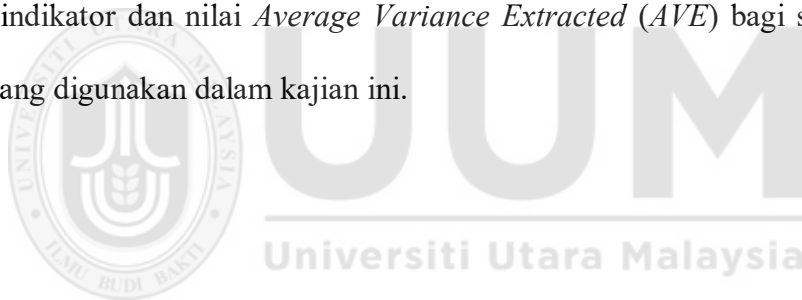


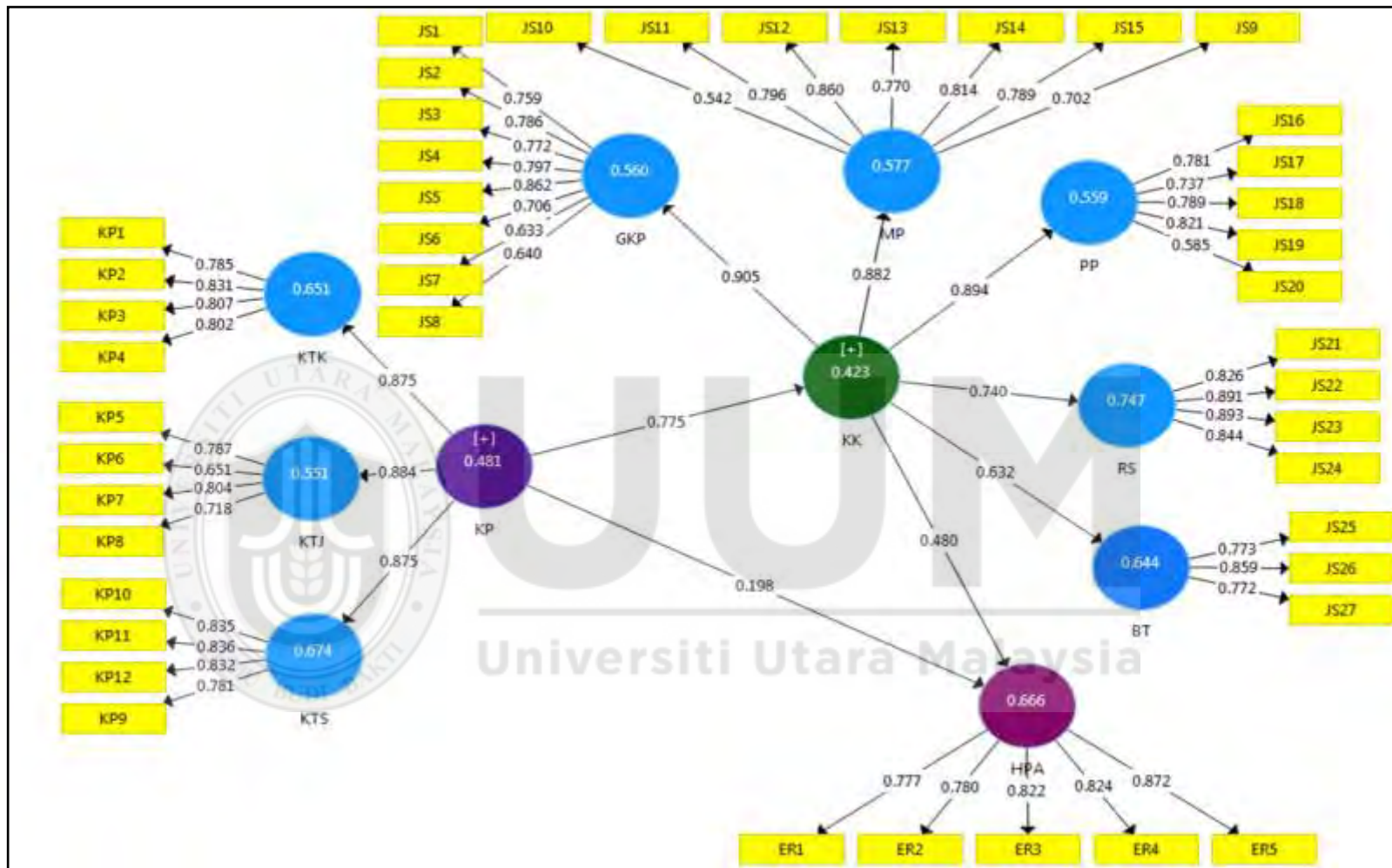
Rajah 4.1. Ringkasan Prosedur Penilaian Model PLS-SEM  
Sumber: Hair et al. (2017) dan Henseler et al. (2009)

Rajah 4.1 menunjukkan rajah aliran penilaian model PLS-SEM yang terdiri daripada dua langkah iaitu 1) Penilaian Model Pengukuran dan 2) Penilaian Model Struktural. Langkah pertama melibatkan beberapa pengujian perlu dilakukan meliputi analisis terhadap kebolehpercayaan item, kebolehpercayaan ketekalan dalaman, kesahan konvergen dan kesahan diskriminan. Langkah kedua melibatkan penilaian kesignifikanan laluan koefisien, menilai tahap *R-squared*, menentukan kesan saiz, memastikan relevansi ramalan dan meneliti kesan mediator.

#### **4.8 Keputusan Penilaian PLS-SEM Model Pengukuran**

Rajah 4.2 memaparkan maklumat bergrafik melibatkan nilai-nilai *outer loading* bagi setiap indikator dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* bagi setiap pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini.





**Nota:** Konflik Peranan (KP), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ), Konflik Terhadap Sumber (KTS), Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP), Polisi dan Peraturan (PP), Rakan Sekerja (RS), Bidang Tugas (BT), Kepuasan Kerja (KK) dan Hasrat Persaraan Awal (HPA)

Rajah 4.2. Penilaian Model Pengukuran



#### 4.8.1 Kebolehpercayaan Item

Untuk menilai kebolehpercayaan item bagi setiap pemboleh ubah dan dimensi, penganalisan *outer loading* dilakukan bagi melihat ketekalan setiap konstruk seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2017). Hasil penilaian ke atas konstruk, nilai *loading* yang terpapar diantara .40 hingga .70 berdasarkan *rules of thumb* dikekalkan (Hair et al., 2017). Justeru kesemua 44 item yang terlibat dalam kajian ini dikekalkan bagi tujuan pengujian hipotesis yang seterusnya.

#### 4.8.2 Ujian Multikolinearan (*Multicollinearity Test*)

Multikolinearan (*Multicollinearity*) merupakan keadaan di mana satu atau lebih pemboleh ubah pendam berkorelasi antara satu sama lain dan akan menyebabkan data menjadi tidak stabil (Zulkifley & Rozie, 2014). Terdapat dua kaedah untuk menguji multikolinearan iaitu (i) matriks korelasi dan (ii) *Variance Inflated Factor* (VIF) (Peng & Lai, 2012). Namun, Zulkifley dan Rozie (2014) menyatakan kaedah pengujian multikolinearan menggunakan kaedah matriks korelasi tidak dapat memperlihatkan kadar multikolinearan dalam set data yang diuji. Sehubungan itu, pengkaji telah memilih kaedah *Variance Inflated Factor* (VIF). Menurut Hair et al. (2017) kewujudan multikolinearan dapat dikesan apabila nilai VIF  $> 5$  dan nilai toleransi  $< .20$ . Berdasarkan Jadual 4.15 dapat dirumuskan bahawa multikolinearan tidak wujud antara ketiga-tiga konstruk, iaitu nilai VIF bagi semua konstruk adalah VIF  $< 5$  dan nilai toleransi  $> .20$ .

Jadual 4.15

*Nilai Toleransi dan Variance Inflated Factor (VIF)*

Pemboleh Ubah (Latent Variable)	Statistik Kekolinearan	
	Toleransi	VIF
Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK)	.494	2.023
Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ)	.412	2.428
Konflik Terhadap Sumber (KTS)	.328	3.052
Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP)	.253	3.958
Manfaat dan Penyeliaan (MP)	.304	3.292
Polisi dan Peraturan (PP)	.297	3.368
Rakan Sekerja (RS)	.488	2.049
Bidang Tugas (BT)	.592	1.688
Hasrat Persaraan Awal (HPA)	.334	2.671

**Nota:** VIF < 5 = Tiada Kolineariti (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)

### 4.8.3 Kebolehpercayaan Komposit dan Cronbach's Alpha

Jadual 4.16 memaparkan nilai kebolehpercayaan komposit dan *Cronbach's Alpha* bagi konstruk Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ), Konflik Terhadap Sumber (KTS), Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP), Polisi dan Peraturan (PP), Rakan Sekerja (RS), Bidang Tugas (BT) dan Hasrat Persaraan Awal (HPA). Merujuk Jadual 4.16 nilai kebolehpercayaan komposit berada di antara .70 hingga .90 seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2017) iaitu nilai *Composite Reliability* perlu melebihi 0.708. Ini bermakna, nilai *Composite Reliability* yang diperolehi daripada analisis konstruk adalah sangat baik. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahawa semua indikator konstruk mempunyai kebolehpercayaan yang baik (Chin, 1998; Imam Ghazali & Hengky, 2015). Manakala nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan oleh semua konstruk adalah diantara .724 hingga .887 iaitu menepati nilai yang dicadangkan oleh Hair et al. (2017) iaitu aras yang diterima bagi nilai *Cronbach's*

*Alpha* adalah .60. Maka dapatan nilai *Cronbach's Alpha* ini dapat merumuskan bahawa semua indikator konstruk adalah memenuhi ujian kebolehpercayaan.

Jadual 4.16

*Kebolehpercayaan Komposit dan Cronbach's Alpha*

Konstruk	Bil. Indikator	Cronbach's Alpha	Kebolehpercayaan komposit
<b>KP</b>	12	.900	.917
<b>KTK</b>	04	.821	.882
<b>KTJ</b>	04	.728	.830
<b>KTS</b>	04	.839	.892
<b>KK</b>	27	.946	.951
<b>GKP</b>	08	.886	.910
<b>MP</b>	07	.873	.904
<b>PP</b>	05	.797	.862
<b>RS</b>	04	.887	.922
<b>BT</b>	03	.724	.844
<b>HPA</b>	05	.874	.909

**Nota:** Konflik Peranan (**KP**), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (**KTK**), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (**KTJ**), Konflik Terhadap Sumber (**KTS**), Gaji dan Kenaikan Pangkat (**GKP**), Manfaat dan Penyeliaan (**MP**), Polisi dan Peraturan (**PP**), Rakan Sekerja (**RS**), Bidang Tugas (**BT**), Kepuasan Kerja (**KK**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**)

#### 4.8.4 Kebolehpercayaan Ketekalan Dalam (Internal Consistency Reliability)

Menurut Hair et al. (2017) ketekalan dalaman bermaksud kemampuan setiap item berada dibawah subskala yang sama bagi mengukur perkara yang sama. Oleh yang demikian, analisis kebolehpercayaan ketekalan dalaman dilakukan bagi menilai setiap konstruk dalam kajian tentang konflik peranan pemimpin guru. Maka, pekali kebolehpercayaan komposit (CR) dipilih bagi melihat ketekalan dalaman terhadap setiap konstruk yang digunakan. Sehubungan itu, pengkaji membuat dua justifikasi terhadap penggunaan pekali kebolehpercayaan komposit dengan melihat perbandingan di antara nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai *Composite Reliability* (CR) yang dipaparkan. Justifikasi pertama ialah berdasarkan kepada nilai *Cronbach's Alpha* yang dipaparkan bagi setiap konstruk. Setiap konstruk menyumbang secara sama rata terhadap konstruk-konstruk lain dengan tidak mengambil kira nilai *loading* setiap konstruk (Hair et al., 2017).

Kedua, paparan nilai *Cronbach's Alpha* menunjukkan kebolehpercayaan setiap skala, akan tetapi menurut Chin (2010), kebolehpercayaan skala ini juga akan mewujudkan penganggaran nilai yang tidak tetap. Namun kaedah interpretasi CR dan *Cronbach's Alpha* boleh dilakukan dengan melihat nilai *loading* yang berbeza dipaparkan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.17 di bawah. Sehubungan itu, bagi menilai ketekalan dalaman adalah baik nilai CR mestilah melebihi .70 (Hair et al., 2017) dan hasil analisis menunjukkan pekali kebolehpercayaan komposit menunjukkan nilai berada di antara .70 hingga .90 seperti yang telah dicadangkan.

Jadual 4.17

*Standardized Loading, Kebolehpercayaan Komposit (CR) dan Average Variance Extracted (AVE)*

Konstruk	Indikator	Loading	CR	AVE	Kesahan Konvergen
KP	KP1	0.638	0.917	0.481	Tidak
	KP2	0.738			
	KP3	0.725			
	KP4	0.716			
	KP5	0.755			
	KP6	0.506			
	KP7	0.702			
	KP8	0.627			
	KP9	0.700			
	KP10	0.733			
	KP11	0.709			
	KP12	0.731			
KTK	KP1	0.785	0.904	0.651	Ya
	KP2	0.831			
	KP3	0.807			
	KP4	0.802			
KTJ	KP5	0.787	0.830	0.551	Ya
	KP6	0.651			
	KP7	0.804			
	KP8	0.718			
KTS	KP9	0.781	0.892	0.674	Ya
	KP10	0.835			
	KP11	0.836			
	KP12	0.832			

Jadual 4.17 (Sambungan)

KK	JS1	0.672	0.951	0.423	Tidak
	JS2	0.681			
	JS3	0.633			
	JS4	0.690			
	JS5	0.787			
	JS6	0.640			
	JS7	0.568			
	JS8	0.619			
	JS9	0.618			
	JS10	0.540			
	JS11	0.666			
	JS12	0.739			
	JS13	0.714			
	JS14	0.709			
	JS15	0.676			
	JS16	0.702			
	JS17	0.639			
	JS18	0.698			
	JS19	0.690			
	JS20	0.601			
	JS21	0.622			
	JS22	0.676			
	JS23	0.635			
	JS24	0.625			
	JS25	0.441			
	JS26	0.583			
	JS27	0.484			
GKP	JS1	0.759	0.910	0.560	Ya
	JS2	0.786			
	JS3	0.772			
	JS4	0.797			
	JS5	0.862			
	JS6	0.706			
	JS7	0.633			
	JS8	0.640			
MP	JS9	0.702	0.904	0.577	Ya
	JS10	0.542			
	JS11	0.796			
	JS12	0.860			
	JS13	0.770			
	JS14	0.814			
	JS15	0.789			
PP	JS16	0.781	0.862	0.559	Ya
	JS17	0.737			
	JS18	0.789			
	JS19	0.821			
	JS20	0.585			

Jadual 4.17 (Sambungan)

RS	JS21	0.826	0.922	0.747	Ya
	JS22	0.891			
	JS23	0.893			
	JS24	0.844			
BT	JS25	0.773	0.844	0.644	Ya
	JS26	0.859			
	JS27	0.772			
HPA	ER1	0.777	0.909	0.666	Ya
	ER2	0.780			
	ER3	0.822			
	ER4	0.824			
	ER5	0.872			

Menurut Hair et al. (2017) sekiranya nilai *outer loading* melebihi 0.708 maka kesahan konvergen telah dicapai namun sekiranya indikator memiliki nilai *outer loading* dibawah 0.708 maka indikator tersebut wajar disisihkan dalam model kajian. Walau bagaimanapun, kesahan konvergen juga dapat dicapai sekiranya nilai *outer loading* melebihi 0.4 (Hulland, 1999), 0.5 (Byrne, 2010), 0.6 (Byrne, 2016) dan 0.7 (Hair et al., 2010) dengan syarat nilai AVE yang diperoleh hendaklah melebihi 0.5.

Dalam kajian ini, terdapat tujuh indikator yang mempunyai nilai *outer loading* kurang daripada 0.708 iaitu KP6 (0.651) bagi konstruk Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ), JS6 (0.706), JS7 (0.633) dan JS8 (0.640) bagi konstruk Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), manakala JS9 (0.702) dan JS10 (0.542) bagi konstruk Manfaat dan Penyeliaan (MP) serta JS20 (0.585) bagi konstruk Polisi dan Peraturan (PP). Walau bagaimanapun, indikator-indikator tersebut dikekalkan dalam model kajian memandangkan nilai AVE yang diperoleh adalah melebihi 0.5. Seterusnya, bagi konstruk tertib kedua nilai AVE yang diperoleh adalah kurang daripada 0.5, namun nilai tersebut tidak mengganggu dapatan dalam model kajian kerana nilai yang wajar

diberikan fokus adalah nilai-nilai indikator dalam konstruk tertib pertama (Hair et al., 2017; Imam Ghozali & Hengky, 2015).

#### **4.8.5 Kesahan Konvergen (*Convergent Validity*)**

Jadual 4.18 menunjukkan kesahan konvergen yang dipaparkan melalui hasil analisis model pengukuran yang dilakukan. Nilai pemberat menentukan kesahihan konvergen melalui pengukuran CR dan juga nilai Purata Varians Terekstrak (AVE). Seperti saranan Hair et al., (2017) serta Fornell dan Larcker (1981), kesahan konvergen boleh dibuat melalui kesahan setiap item yang berkorelasi antara item-item lain menerusi pemboleh ubah pendam. Bagi mencapai kesahan konvergen, nilai AVE yang minima .50 adalah diterima seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2017) dan Urbach dan Ahlemann (2010). Maka Jadual 4.18 menunjukkan nilai *loading* AVE berada diantara .423 hingga .674 menjelaskan bahawa kesahan konvergen adalah mencukupi pada aras yang ditetapkan bagi kesemua konstruk. Meskipun nilai *loading* AVE konstruk Konflik Peranan (0.481) dan Kepuasan Kerja (0.423) adalah kurang daripada 0.5 seperti yang dicadangkan namun nilai tersebut tidak mengganggu dapatan dalam model kajian kerana nilai yang wajar diberikan fokus adalah nilai-nilai indikator dalam konstruk tertib pertama (Hair et al., 2017; Imam Ghozali & Hengky, 2015).

Jadual 4.18

*Keputusan CFA bagi Model Pengukuran*

<i>Kesahan Konvergen</i>			
<b>Konstruk</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>AVE</b>
<b>KP</b>	.900	.917	<b>.481</b>
KTK	.821	.904	<b>.651</b>
KTJ	.728	.830	<b>.551</b>
KTS	.839	.892	<b>.674</b>
<b>KK</b>	.946	.951	<b>.423</b>
GKP	.886	.910	<b>.560</b>
MP	.873	.904	<b>.577</b>
PP	.797	.862	<b>.559</b>
RS	.887	.922	<b>.547</b>
BT	.724	.844	<b>.644</b>
<b>HPA</b>	.874	.909	<b>.666</b>

**Nota:** Konflik Peranan (**KP**), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (**KTK**), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (**KTJ**), Konflik Terhadap Sumber (**KTS**), Gaji dan Kenaikan Pangkat (**GKP**), Manfaat dan Penyeliaan (**MP**), Polisi dan Peraturan (**PP**), Rakan Sekerja (**RS**), Bidang Tugas (**BT**), Kepuasan Kerja (**KK**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**)

#### 4.8.6 Kesahan Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Kesahan Diskriminan (*Discriminant Validity*) adalah merujuk kepada perbezaan di antara konstruk-konstruk pemboleh ubah pendam (Gotz et al., 2010, Imam Ghazali & Hengky, 2015). Sehubungan itu, pengkaji melaksanakan analisis kesahan diskriminan dengan mengambil kira nilai  $AVE = > .50$ , iaitu seperti yang dinyatakan oleh Fornell dan Larcker (1981). Menurut Fornell dan Larcker (1981), kesahan diskriminan dilakukan bagi menganalisis sekiranya konstruk yang digunakan bebas daripada konstruk yang lain atau sebaliknya. Ini dapat dipastikan jika punca kuasa dua dari nilai purata yang diekstrak (AVE) daripada setiap konstruk yang digunakan mempunyai nilai yang berbeza atau lebih besar daripada nilai konstruk-konstruk yang lain (Fornell & Larcker, 1981). Berdasarkan Jadual 4.19, paparan nilai korelasi menunjukkan setiap konstruk atau pemboleh ubah pendam telah menunjukkan nilai punca kuasa dua AVE (**nilai berhuruf tebal**) menjelaskan nilai punca kuasa dua AVE mempunyai nilai korelasi yang besar di antara konstruk di bawah serta di antaranya. Maka hasil dapatan



ini merumuskan bahawa kesahan diskriminan mencapai tahap yang dikehendaki dan menepati syarat seperti yang dicadangkan oleh Fornell dan Larcker (1981).

#### **4.8.6.1 Kesahan Diskriminan Konstruk Peringkat Pertama**

Jadual 4.19 menunjukkan Jadual Kriteria *Fornell-Larcker* dan Jadual 4.20 menunjukkan keputusan analisis Heterotrait-Monotrait (HTMT). Nilai korelasi antara konstruk kurang daripada 1.00 yang menunjukkan bahawa semua konstruk adalah berbeza di antara satu sama lain (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).



Jadual 4.19

*Kriteria Fornell-Larcker*

Konstruk (First Order)	BT	GKP	KTK	KTJ	KTS	RS	MP	HPA	PP
BT	<b>0.803</b>								
GKP	0.436	<b>0.748</b>							
KTK	0.442	0.632	<b>0.742</b>						
KTJ	0.408	0.504	0.702	<b>0.807</b>					
KTS	0.437	0.775	0.658	0.610	<b>0.821</b>				
RS	0.613	0.531	0.541	0.496	0.507	<b>0.864</b>			
MP	0.400	0.784	0.546	0.444	0.658	0.477	<b>0.760</b>		
HPA	0.603	0.516	0.505	0.476	0.518	0.593	0.468	<b>0.816</b>	
PP	0.526	0.747	0.606	0.523	0.697	0.611	0.764	0.549	<b>0.747</b>

**Nota:** Konflik Peranan (**KP**), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (**KTK**), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (**KTJ**), Konflik Terhadap Sumber (**KTS**), Gaji dan Kenaikan Pangkat (**GKP**), Manfaat dan Penyeliaan (**MP**), Polisi dan Peraturan (**PP**), Rakan Sekerja (**RS**), Bidang Tugas (**BT**), Kepuasan Kerja (**KK**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**)

Jadual 4.20

*Nisbah Heterotrait-Monotrait (HTMT)*

Konstruk (First Order)	BT	GKP	KTK	KTJ	KTS	RS	MP	HPA	PP
BT									
GKP	0.533								
KTK	0.609	0.783							
KTJ	0.514	0.586	0.878						
KTS	0.552	0.893	0.834	0.733					
RS	0.760	0.593	0.674	0.579	0.588				
MP	0.501	0.894	0.694	0.528	0.773	0.548			
HPA	0.752	0.580	0.628	0.558	0.602	0.673	0.532		
PP	0.695	0.888	0.796	0.644	0.853	0.740	0.912	0.659	

HTMT1.0 < 1.00 (Henseler et al., 2015)

#### 4.8.6.2 Kesahan Diskriminan Konstruk Peringkat Kedua

Jadual 4.21 menunjukkan nilai purata yang diekstrak (AVE) adalah lebih besar dari nilai semua korelasi di bawahnya. Nilai punca kuasa dua AVE (**ditebalkan**) dan nilai lain adalah nilai korelasi.

Jadual 4.21

*Kriteria Fornell-Larcker (Peringkat Kedua)*

<b>Konstruk (Second Order)</b>	<b>KK</b>	<b>KP</b>	<b>HPA</b>
Kepuasan Kerja ( <b>KK</b> )	<b>0.808</b>		
Konflik Peranan ( <b>KP</b> )	0.658	<b>0.836</b>	
Hasrat Persaraan Awal ( <b>HPA</b> )			

**Nota:** Konflik Peranan (**KP**), Kepuasan Kerja (**KK**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**)

Jadual 4.22 menunjukkan keputusan analisis Heterotrait-Monotrait (HTMT). Nilai korelasi antara konstruk kurang daripada 1.00 yang menunjukkan bahawa semua konstruk adalah berbeza di antara satu sama lain (Henseler et al., 2015).

Jadual 4.22

*Nisbah Heterotrait-Monotrait (Peringkat Kedua)*

<b>Konstruk (Second Order)</b>	<b>KK</b>	<b>KP</b>	<b>HPA</b>
Kepuasan Kerja ( <b>KK</b> )	<b>0.650</b>		
Konflik Peranan ( <b>KP</b> )	0.775	<b>0.693</b>	
Hasrat Persaraan Awal ( <b>HPA</b> )			

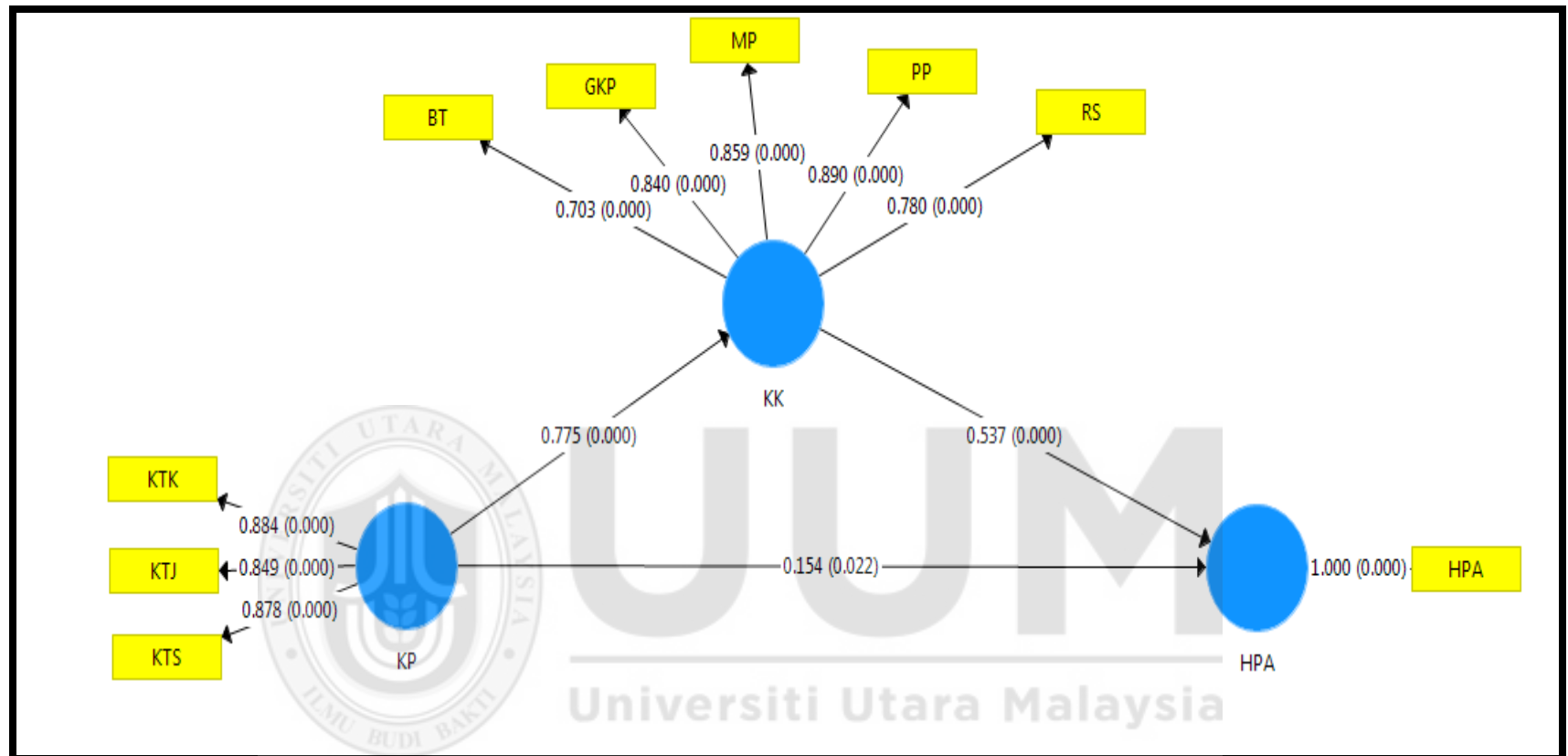
**Nota:** Konflik Peranan (**KP**), Kepuasan Kerja (**KK**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**)

Seterusnya, pengkaji meneliti Jadual Muatan Silang (*Cross Loading Table*) dalam Lampiran B untuk membandingkan nilai *indicator loading* dengan *reflective indicator* (Chin, 1998). Bagi mencapai kesahan diskriminan, nilai bagi *indicator loading* haruslah menunjukkan nilai yang besar berbanding *cross loading*. Justeru, perbandingan nilai

dilakukan antara *indicator loading* dengan *reflective loading* dan didapati semua nilai *indicator loading* adalah lebih besar berbanding *cross loading*. Kesimpulannya ujian ini memperlihatkan kesahan diskriminan mencukupi dan memenuhi syarat untuk menjalankan analisis selanjutnya.

#### **4.9 Penilaian Keputusan PLS-SEM Model Struktural**

Pada bahagian ini, pengkaji akan membincangkan kaedah kedua dalam membuat penilaian model laluan PLS iaitu menilai model struktural. Bagi menganalisis model struktural, kaedah *bootstrap* dilakukan bagi membolehkan pengkaji menganalisis kesahan setiap konstruk dan menguji tahap kesignifikanan pekali lintasan. Berdasarkan model struktural, pengkaji menggunakan *prosedur standard bootstrapping*, dengan perisian sampel sebanyak 500 (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2009) maka analisis seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.3 memaparkan model struktural peringkat kedua manakala Rajah 4.4 memaparkan model struktural peringkat pertama. Hasil analisis berdasarkan sebelas pengujian hipotesis adalah ditunjukkan dalam Jadual 4.23 dan Jadual 4.24.



**Nota:** Konflik Peranan (KP), Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ), Konflik Terhadap Sumber (KTS), Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP), Polisi dan Peraturan (PP), Rakan Sekerja (RS), Bidang Tugas (BT), Kepuasan Kerja (KK) dan Hasrat Persaraan Awal (HPA)

*Rajah 4.3. Model Struktural Peringkat Kedua (Second Order)*

Jadual 4.23

*Penilaian Kesignifikan dan Kerelevanan Hubungan Dalam Model Struktural*

Hipotesis	Hubungan	Std. Beta ( $\beta$ )	Nilai $t$	Nilai $p$	Tahap Signifikan	Dapatan
H <sub>a7</sub>	KP → KK	0.775	37.119	0.000	*	Signifikan
H <sub>a8</sub>	KP → HPA	0.154	2.288	0.022	*	Signifikan
H <sub>a9</sub>	KK → HPA	0.537	8.082	0.000	*	Signifikan

**Nota:** \* Signifikan pada  $P < 0.05$  (2-hujung)

#### 4.9.1 Hubungan antara Konflik Peranan, Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal Pemimpin Guru

Analisis telah dijalankan bagi mengenal pasti hubungan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah. Ujian analisis ini dilakukan bertepatan dengan persoalan kajian ketiga iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru? Maka hipotesis alternatif yang dibina adalah seperti berikut:

**H<sub>a7</sub>:** *Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dan kepuasan kerja pemimpin guru.*

Hasil analisis yang dijalankan, menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja ( $\beta = 0.775$ ,  $t = 37.119$ ,  $p < 0.05$ ). Maka dapatan ini menunjukkan bahawa H<sub>a7</sub> diterima iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin guru. Hubungan ini

menunjukkan bahawa terdapat kesan positif yang signifikan antara konflik peranan terhadap kepuasan kerja pemimpin guru. Dapatan ini turut menunjukkan konflik peranan mampu menyuntik semangat kepada pemimpin guru agar bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh dan memberi kepuasan kerja apabila berjaya menyelesaikannya. Dapatan ini menjelaskan bahawa tahap konflik peranan yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja kerana pemimpin guru kebanyakannya terdiri daripada guru-guru berpengalaman dan berkepakaran dalam bidang masing-masing serta komited dengan tugas yang diamanahkan kepada mereka.

***H<sub>a8</sub>:** Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

Seterusnya hasil analisis hipotesis ke lapan (H<sub>a8</sub>) menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru iaitu ( $\beta = 0.154$ ,  $t = 2.288$ ,  $p < 0.05$ ). Analisis menunjukkan H<sub>a8</sub> diterima iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Dapatan ini turut menunjukkan tahap konflik peranan yang tinggi akan meningkatkan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru.

***H<sub>a9</sub>:** Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.*

Dapatan ujian hipotesis kesembilan (H<sub>a9</sub>) menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru iaitu ( $\beta=0.537$ ,  $t = 8.082$ ,  $p < 0.05$ ). Dapatan ini menunjukkan wujud hubungan positif yang signifikan pada aras  $p < 0.05$  antara kepuasan kerja dengan

hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah. Dapatan ini memberi gambaran kepuasan kerja pemimpin guru turut meningkatkan hasrat persaraan awal kerana mereka telah mencapai satu kepuasan dalam kerjaya atau ingin berehat bagi memperoleh kepuasan hidup bersama keluarga. Maka keputusan ini berjaya menerima  $H_{a9}$ .

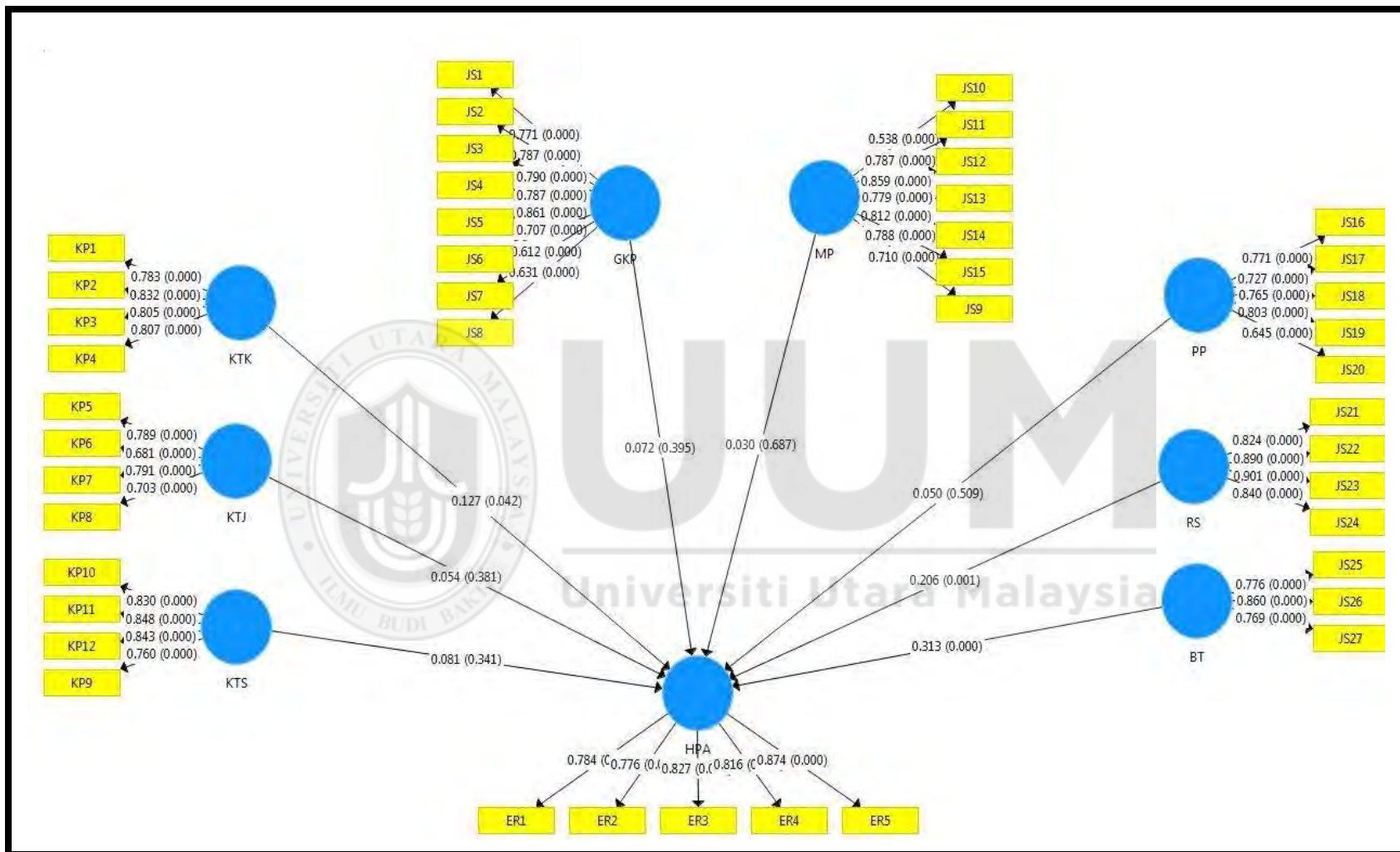
Jadual 4.24

*Penilaian Kesignifikan dan Kerelevanan Hubungan Dalam Model Struktural Peringkat Pertama*

Hipotesis	Hubungan	Std.Beta ( $\beta$ )	Nilai t	Nilai p	Tahap Signifikan	Dapatan
H <sub>a10a</sub>	KTK → HPA	0.127	2.043	0.042	*	Signifikan
H <sub>a10b</sub>	KTJ → HPA	0.054	0.928	0.381		Tidak Signifikan
H <sub>a10c</sub>	KTS → HPA	0.081	0.914	0.341		Tidak Signifikan
H <sub>a11a</sub>	GKP → HPA	0.072	0.830	0.395		Tidak Signifikan
H <sub>a11b</sub>	MP → HPA	0.030	0.406	0.687		Tidak Signifikan
H <sub>a11c</sub>	PP → HPA	0.050	0.639	0.509		Tidak Signifikan
H <sub>a11d</sub>	RS → HPA	0.206	3.281	0.001	*	Signifikan
H <sub>a11e</sub>	BT → HPA	0.313	5.628	0.000	*	Signifikan

**Nota:** \* Signifikan pada  $P < 0.05$  (2-hujung)





**Nota:** Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (**KTK**), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (**KTJ**), Konflik Terhadap Sumber (**KTS**), Gaji dan kenaikan Pangkat (**GKP**), Manfaat dan Penyeliaan (**MP**), Polisi dan Peraturan (**PP**), Rakan Sekerja (**RS**), Bidang Tugas (**BT**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**).

*Rajah 4.4. Model Struktural Peringkat Pertama (First Order)*

#### 4.9.2 Pengaruh Dimensi Konflik Peranan Terhadap Hasrat Persaraan Awal

Analisis seterusnya adalah bagi menjawab persoalan kajian keempat iaitu adakah dimensi konflik peranan menyumbang kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah. Hipotesis yang diuji dan dianalisis adalah seperti berikut:

*H<sub>a10a</sub>: Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

*H<sub>a10b</sub>: Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

*H<sub>a10c</sub>: Konflik Terhadap Sumber (KTS) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

Terdapat tiga dimensi konflik peranan iaitu dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) ( $\beta = 0.127$ ,  $t = 2.043$ ,  $p < 0.05$ ), dimensi Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) ( $\beta = 0.054$ ,  $t = 0.928$ ,  $p > 0.05$ ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) ( $\beta = 0.081$ ,  $t = 0.914$ ,  $p > 0.05$ ). Ketiga-tiga dimensi ini bertindak sebagai peramal kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Dapatan menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan di antara dimensi KTK terhadap hasrat persaraan awal manakala dimensi KTJ dan KTS tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Justeru, *H<sub>a10a</sub>* adalah diterima manakala *H<sub>a10b</sub>* dan *H<sub>a10c</sub>* adalah ditolak.

#### 4.9.3 Pengaruh Dimensi Kepuasan Kerja Terhadap Hasrat Persaraan Awal

Dapatan seterusnya masih berkisar tentang persoalan kajian kelima iaitu adakah dimensi kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru? Hipotesis yang dibentuk dan diuji adalah seperti di bawah:

*H<sub>a11a</sub>: Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

*H<sub>a11b</sub>: Manfaat dan Penyeliaan (MP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

*H<sub>a11c</sub>: Polisi dan Peraturan (PP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

*H<sub>a11d</sub>: Rakan Sekerja (RS) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

*H<sub>a11e</sub>: Bidang Tugas (BT) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas hasrat persaraan awal (HPA) pemimpin guru.*

Terdapat lima dimensi kepuasan kerja iaitu dimensi Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) ( $\beta = 0.081$ ,  $t = 1.278$ ,  $p > 0.05$ ), dimensi Manfaat dan Penyeliaan (MP) ( $\beta = 0.054$ ,  $t = 0.928$ ,  $p > 0.05$ ), dimensi Polisi dan Peraturan (PP) ( $\beta = 0.081$ ,  $t = 0.914$ ,  $p > 0.05$ ), dimensi Rakan Sekerja (RS) ( $\beta = 0.081$ ,  $t = 0.914$ ,  $p < 0.05$ ) dan dimensi Bidang Tugas (BT) ( $\beta = 0.081$ ,  $t = 0.914$ ,  $p < 0.05$ ). Kelima-lima dimensi ini bertindak

sebagai peramal kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah. Dapatan menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan di antara dimensi kepuasan kerja iaitu GKP, MP dan PP terhadap Hasrat Persaraan Awal (HPA). Manakala dapatan menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan di antara dimensi Rakan Sekerja (RS) dan Bidang Tugas (BT) terhadap hasrat persaraan awal (HPA). Justeru,  $H_{a11a}$ ,  $H_{a11b}$  dan  $H_{a11c}$  adalah ditolak manakala  $H_{a11d}$  dan  $H_{a11e}$  adalah diterima.

#### **4.10 Pengujian Pengantaraan (*Mediation*)**

Menurut Ramayah et al. (2018) tujuan penilaian kesan pengantaraan adalah untuk melihat kemampuan pemboleh ubah pengantara mempengaruhi pemboleh ubah eksogenous (*predictor*) dan pemboleh ubah endogenous (*outcome*) serta melihat kesan tidak langsung kedua-dua pemboleh ubah. Jenis kesan pengantaraan ditentukan menggunakan kaedah Variance Accounted For (VAF) (Hair et al., 2017; Nitzl, Roldán & Cepeda, 2016).

Oleh itu, bagi menguji kesan pengantaraan ini, prosedur *bootstrapping* dengan menggunakan perisian PLS-SEM dilakukan kerana lebih popular dengan teknik pengujian model multivariat yang melibatkan penganalisan khusus terhadap interaksi pemboleh ubah, kesan secara langsung dan juga kesan tidak langsung (Henseler et al., 2009; Imam Ghazali & Hengky, 2015). Dengan perisian PLS-SEM melalui pendekatan *bootstrapping* (Preacher & Hayes, 2008) dapat menunjukkan pengiraan (*step calculation*) yang lebih cekap, tepat dan sistematik bagi mempamerkan aras kesignifikan statistik melalui laluan koefisien berbanding pendekatan-

pendekatan perisian yang lain (Chin, 2010; Hair et al., 2017; Hayes, 2013). Maka hasil analisis pengujian pengantaraan (*mediation*) ditunjukkan dalam Jadual 4.25 di bawah.

Jadual 4.25

*Dapatan Analisis Pengujian Pengantaraan (Mediation)*

Hipotesis	Hubungan	Std. Beta ( $\beta$ )	Nilai t	Nilai p	Sisihan Piawai (SP)	Dapatan
H <sub>a15</sub>	KP → KK → HPA	0.416	7.563	0.000	0.055	Signifikan

**Nota:** \* Signifikan pada  $P < 0.05$  (2-hujung)

#### 4.10.1 Pengaruh Mediator kepuasan kerja terhadap Hubungan antara Konflik Peranan dengan Hasrat Persaraan Awal Pemimpin Guru

Hipotesis seterusnya adalah untuk menguji adakah wujud pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Hipotesis yang dibentuk dan diuji adalah seperti di bawah:

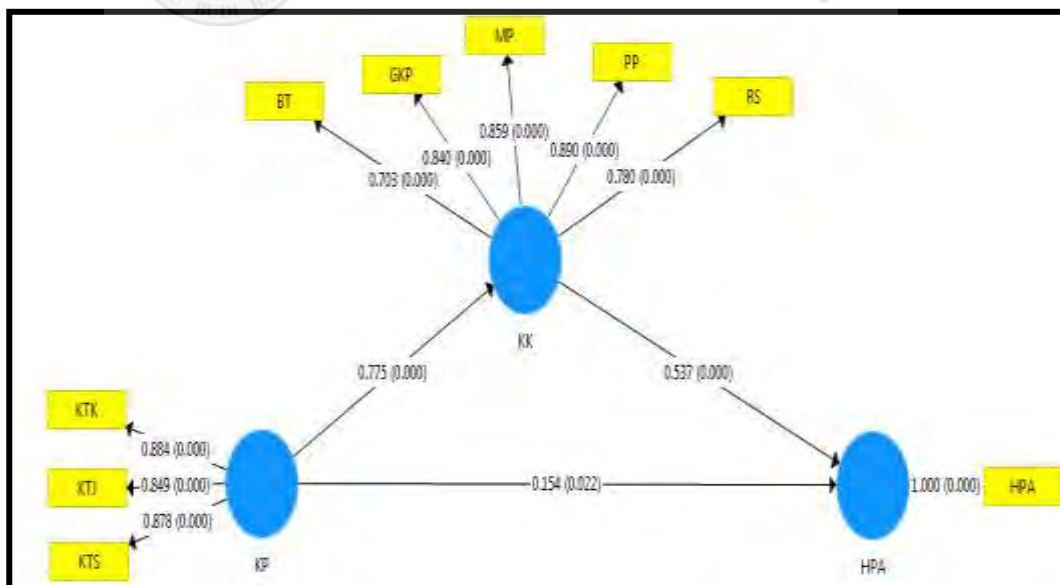
**H<sub>a12</sub>:** Terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Kewujudan mediator sebagai pengantaraan diuji bagi memperjelas bahawa kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal. Dapatan menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja pemimpin sekolah sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal iaitu ( $\beta=0.416$ ,  $t=7.563$ ,  $p<0.05$ ). Hasil analisis memperlihatkan bahawa wujud kesan secara langsung dengan kesan mediator. Keputusan analisis ini membuktikan bahawa terdapat pengaruh kepuasan kerja pemimpin sekolah sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan

dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Justeru, hipotesis alternatif ke 12 ( $H_{a12}$ ) iaitu wujud pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan adalah diterima.

#### 4.10.2 Jenis Kesan Pengantaraan dan Magnitud

Menurut Ramayah, et al. (2018) ujian perantaraan (*mediation*) dilakukan bagi menguji kemampuan pemboleh ubah dalam mempengaruhi pemboleh ubah eksogenus dan pemboleh ubah endogenus serta melihat kesan tidak langsung pemboleh ubah eksogenus dan endogenus. Rajah 4.5 menunjukkan kesan pengantaraan dalam model kajian. Jenis kesan pengantaraan ditentukan menggunakan kaedah *Variance Accounted For (VAF)* (Hair et al., 2017). Di samping itu, pengkaji juga mengambil kira pandangan yang dikemukakan oleh Zhao, Lynch dan Chen (2010).



**Nota:** Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (**KTK**), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (**KTJ**), Konflik Terhadap Sumbe (**KTS**), Gaji dan Kenaikan Pangkat (**GKP**), Manfaat dan Penyeliaan (**MP**), Polisi dan Peraturan (**PP**), Rakan Sekerja (**RS**), Bidang Tugas (**BT**) dan Hasrat Persaraan Awal (**HPA**).

Rajah 4.5. Kesan Pengantaraan

Berdasarkan Rajah 4.5, pengiraan *VAR* diperoleh menerusi hasil bahagi nilai kesan pengantaraan dengan nilai kesan keseluruhan dalam model kajian manakala nilai magnitud pula diperoleh menerusi pengiraan peratusan bagi nilai *VAR*. Nilai-nilai pengiraan yang diperoleh adalah seperti dalam Jadual 4.26.

Jadual 4.26

*Jenis Kesan Pengantaraan dan Magnitud*

Hipotesis	Kesan Langsung (C)	Kesan Pengantaraan	Kesan Keseluruhan (C)	Variance Accounted For (VAR)	Magnitud (Peratus)
KP → KK → HPA	0.154	0.416	0.571	0.729	72.9

**Nota:** Konflik Peranan (KP), Kepuasan Kerja (KK) dan Hasrat Persaraan Awal (HPA).

Berdasarkan Jadual 4.25, nilai *VAR* dan magnitud bagi kesan pengantaraan kepuasan kerja terhadap hubungan antara konflik peranan pemimpin guru dengan hasrat persaraan awal ialah sebanyak 0.729 iaitu 72.9 peratus. Menurut Hair et al. (2017) dan Nitzl et al. (2016) nilai *VAR* kesan pengantaraan yang berada antara nilai 20 peratus dan 80 peratus bermaksud kesan pengantaraan tersebut adalah separa. Oleh itu, kesan pengantaraan kepuasan kerja terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru adalah bersifat separa (72.9 peratus). Tambahan pula, menurut Zhao et al. (2010) sekiranya terdapat kesan langsung yang signifikan maka kesan pengantaraan yang terhasil adalah bersifat separa.

#### 4.11 Penilaian Pekali Penentuan

Menurut Hair et al. (2017) untuk menilai samada model struktural bagus atau sebaliknya, ia dinilai dengan nilai  $R^2$ . Nilai  $R^2$  mewakili perkadaran pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini iaitu hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru

(Hair et al., 2017). Justeru pemboleh ubah peramal dalam kajian ini ialah konflik peranan pemimpin sekolah. Maka dalam kajian ini nilai  $R^2$  adalah seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2017) ditunjukkan dalam Jadual 4.27 di bawah.

Jadual 4.27

*Tafsiran Nilai  $R^2$*

Nilai	$R^2$
.75	Besar
.50	Sederhana
.25	Kecil

(Sumber: Hair et al., 2017)

Jadual 4.28 menunjukkan pekali penentuan  $R^2$  yang terhasil daripada model kajian.

Jadual 4.28

*Penilaian Pekali Penentuan,  $R^2$*

Konstruk Pendam	$R^2$	Tafsiran
Hasrat Persaraan Awal (HPA)	.441	Kecil
Kepuasan Kerja (KK)	.601	Sederhana

Dalam kajian ini nilai  $R^2$  bagi konstruk kepuasan kerja ialah 0.601. Hal ini bermakna sebanyak 60.1 peratus varians dalam konstruk kepuasan kerja dapat diterangkan oleh konstruk konflik peranan pemimpin guru. Seterusnya, nilai  $R^2$  bagi konstruk hasrat persaraan awal pula ialah 0.441. Hal ini bermakna sebanyak 44.1 peratus varians dalam konstruk hasrat persaraan awal dapat diterangkan oleh konflik peranan pemimpin guru.

Jadual 4.28 menunjukkan nilai  $R^2$  dalam konsteks kajian ini adalah seperti yang dicadangkan dan ditetapkan oleh Hair et al. (2017). Nilai  $R^2$  yang dipaparkan dalam kajian ini menjelaskan bahawa semakin besar nilai  $R^2$  ianya menjelaskan semakin



besar penilaian perkadaran varians yang ditunjukkan. Ini menunjukkan model struktural PLS-SEM yang dihasilkan adalah semakin bagus (Gotz et al., 2010).

#### 4.12 Penilaian Kesan Saiz ( $f^2$ )

Menurut Chin (1998), kesan saiz adalah kesan relatif pemboleh ubah pendam eksogenus ke atas pemboleh ubah pendam endogenus melalui perubahan pada  $R^2$ . Kesan saiz juga boleh diperolehi dengan menggunakan formula yang dicadangkan oleh Cohen (1988) seperti berikut:

$$\text{Kesan Saiz } (f^2) = \frac{R^2 \text{ Included} - R^2 \text{ Excluded}}{1 - R^2 \text{ Included}}$$

Jadual 4.29 menunjukkan garis panduan kesan saiz  $f^2$  yang dicadangkan oleh Cohen (1988) dan Hair et al. (2017). Manakala Jadual 4.30 menunjukkan kesan saiz  $f^2$  bagi pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 4.29

*Tafsiran Nilai Kesan Saiz,  $f^2$*

Nilai	Kesan Saiz, $f^2$
0.35	Besar
0.15	Sederhana
0.02	Kecil

Jadual 4.30

*Penilaian Kesan Saiz,  $f^2$*

Konstruk	Kepuasan Kerja (KK)	Hasrat Persaraan Awal (HPA)
Kepuasan Kerja (KK)		0.206
Konflik Peranan (KP)	1.505	0.017

Justeru, hasil analisis menunjukkan kesan saiz  $f^2$  bagi pemboleh ubah kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru memberikan kesan saiz sederhana

(0.206) manakala kesan saiz pemboleh ubah konflik peranan terhadap kepuasan kerja pemimpin guru pula adalah besar (1.505). Manakala kesan saiz konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru pula adalah kecil iaitu 0.017.

#### 4.13 Penilaian Ramalan Kerelevanan

Melalui prosedur *blind folding* dalam perisian PLS-SEM kajian penilaian ramalan kerelevanan dilakukan seperti yang dicadangkan oleh (Geisser, 1974; Stone, 1974) iaitu dinamakan ujian *Stone-Geisser  $Q^2$* . Analisis  $Q^2 > 0$  bererti model kajian menunjukkan model *predictive relevance* seperti yang dicadangkan oleh Geisser (1974), Hair et al. (2017) dan Stone (1974). Manakala nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan model kurang *predictive relevance*.

Jadual 4.31 menunjukkan ramalan kerelevanan (*predictive relevance*) ( $Q^2$ ) bagi konstruk kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru.

Jadual 4.31

*Penilaian Stone-Geisser Predictive Relevance,  $Q^2$*

Konstruk	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
HPA	347000	197.975	0.429
KK	1,735.000	1,083.258	0.376
KP	1,041.000	1,041.00	

Nota: SSE= *Sum Square of Errors of Prediction*, SSO = *Sum Square of Original Values* Konflik Peranan (KP), Kepuasan Kerja (KK) dan Hasrat Persaraan Awal (HPA).

Geisser (1974), Hair et al. (2017) dan Stone (1974) menyatakan nilai  $Q^2$  lebih besar daripada 0 ( $Q^2 > 0$ ) bermaksud konstruk *predictor* memiliki nilai ramalan kerelevanan (*predictive relevance*) terhadap konstruk *outcome*. Dapatan menunjukkan nilai-nilai

$Q^2$  bagi pemboleh ubah pendam berada di atas sifar. Ini menunjukkan bahawa model kajian adalah *predictive relevance*.

Hasil penilaian ramalan kerelevanan, pengkaji mendapati konstruk konflik peranan pemimpin guru memiliki ramalan kerelevanan sebanyak 37.6 peratus terhadap kepuasan kerja (0.376) dan memiliki ramalan kerelevanan sebanyak 42.9 peratus terhadap hasrat persaraan awal (0.429).

#### 4.14 Rumusan Bagi Pengujian Hipotesis Kajian

Jadual 4.32 di bawah menunjukkan ringkasan bagi semua keputusan pengujian hipotesis yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.32

*Rumusan Bagi Keputusan Pengujian Hipotesis*

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H <sub>a1</sub>	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan jantina pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a2</sub>	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan berdasarkan umur pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a3</sub>	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan jantina pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a4</sub>	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan umur pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a5</sub>	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan jantina pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a6</sub>	Terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap hasrat persaraan awal berdasarkan umur pemimpin guru.	Ditolak

Jadual 4.32 (Sambungan)		
H <sub>a7</sub>	Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin guru.	Diterima
H <sub>a8</sub>	Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru	Diterima
H <sub>a9</sub>	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.	Diterima
H <sub>a10a</sub>	Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Diterima
H <sub>a10b</sub>	Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a10c</sub>	Konflik Terhadap Sumber (KTS) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a11a</sub>	Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a11b</sub>	Manfaat dan Penyeliaan (MP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a11c</sub>	Polisi dan Peraturan (PP) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Ditolak
H <sub>a11d</sub>	Rakan Sekerja (RS) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Diterima
H <sub>a11e</sub>	Bidang Tugas (BT) mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Persaraan Awal (HPA) pemimpin guru.	Diterima
H <sub>a12</sub>	Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja sebagai mediator ke atas hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru.	Diterima

Secara keseluruhannya, berdasarkan dapatan pengujian hipotesis di atas, terdapat tujuh hipotesis diterima manakala sebelas hipotesis ditolak. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur). Seterusnya, terdapat kesan antara ketiga-tiga pemboleh ubah konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Bagi pengujian dimensi, didapati dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap Hasrat Persaraan Awal (HPA) manakala dimensi Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Hasrat Persaraan Awal (HPA). Bagi dimensi kepuasan kerja pula, terdapat dua dimensi yang mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal iaitu Rakan Sekerja (RS) dan Bidang Tugas (BT) manakala tiga dimensi lain iaitu Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP) serta Polisi dan Peraturan (PP) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Hasrat Persaraan Awal (HPA). Akhir sekali, dapatan menunjukkan terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan.

#### **4.15 Faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru**

Soalan kajian ketujuh:

Apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru?

Bagi menjawab soalan kajian ini, pengkaji telah menggunakan kaedah kualitatif. Pengkaji telah menemu bual tujuh orang pemimpin guru yang menyatakan hasrat persaraan awal melalui tinjauan soal selidik semasa menjalankan kajian kuantitatif. Pengkaji telah memilih secara rawak dua orang penolong kanan ( PKP dan PKKO), dua orang guru kanan (GKSS dan GKB) dan tiga orang ketua panitia (KPPAI, KPS dan KPMA) untuk mendapatkan maklumat lanjut tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal mereka. Dapatan temu bual dibentangkan mengikut dua tema iaitu faktor persekitaran pekerjaan dan faktor personal seperti yang dinyatakan oleh Beehr (1986), Topa et al. (2018) dan Von Bonsdorff (2009).

Berdasarkan maklum balas kepada soalan pertama dan kedua pada awal temu bual, terdapat seorang pemimpin guru menyatakan hasrat persaraan awal pada umur 55 (PKKO), tiga orang berhasrat untuk bersara pada umur 57 tahun (GKSS, KPPAI dan KPS) dan dua orang berhasrat untuk bersara pada umur 58 tahun (PKP dan GKB). Cuma terdapat seorang responden iaitu Ketua Panitia Matematik yang menyatakan hasrat persaraan awal pada umur 46 tahun disebabkan faktor kesihatan suaminya. Berdasarkan pengalaman memegang jawatan terkini pula, didapati semua pemimpin guru telah memegang jawatan tersebut sekurang-kurangnya lima tahun. Terdapat seorang guru kanan dan dua orang ketua panitia yang turut memegang lebih daripada satu jawatan penting iaitu sebagai penyelarasan dan setiausaha kecemerlangan sekolah. Bagi memperoleh perincian mendalam tentang apakah faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru, pengkaji telah mengemukakan soalan berikut kepada responden tersebut:

*“Boleh cikgu kongsiikan apakah faktor-faktor yang mendorong hasrat persaraan awal?”.*

## 1) Faktor Persekitaran Pekerjaan

### (a) Kurang kemahiran teknologi maklumat

Pengkaji mendapati pemimpin guru yang berumur dalam lingkungan 50 tahun dan ke atas mempunyai masalah kurang mahir dengan penggunaan teknologi maklumat yang sentiasa berkembang pesat. Penggunaan komputer untuk pelbagai tugas dan pengisian data secara atas talian (*online*) menyebabkan kebanyakan pemimpin guru tidak mampu untuk melaksanakan tugas dengan sempurna. Situasi ini menyebabkan mereka (pemimpin guru) perlu meminta bantuan guru lain atau membawa pulang ke rumah untuk diselesaikan di rumah kerana kurang mahir menggunakan aplikasi komputer. Ini dapat dijelaskan melalui temu bual dengan responden pemimpin guru yang berperanan sebagai Ketua Panitia Sains (KPS):

*“...saya kurang mahir dengan teknologi maklumat. Maklumlah sekarang ni, semua markah peperiksaan akhir tahun, markah kokurikulum dan semua maklumat-maklumat pelajar mesti diisi dalam komputer secara online [atas talian]...”* (KPS)

Begitu juga dapatan temu bual daripada pemimpin guru yang berperanan sebagai Penolong Kanan Pentadbiran (PKP) yang turut menyatakan antara sebab yang mendorong beliau berhasrat untuk bersara awal adalah disebabkan faktor kurang mahir penggunaan teknologi maklumat untuk menyelesaikan sebahagian besar tugas pengurusan dan pentadbiran. Malah responden melahirkan rasa terbeban dengan tugas yang adakalanya perlu dibawa balik ke rumah untuk diselesaikan pada masa yang ditetapkan. Rungutan tersebut dinyatakan sebagaimana berikut:

*“...bukan itu sahaja, saya perlu key in [memasukkan] markah ujian dan peperiksaan, markah prestasi cikgu-cikgu dan macam-macam lagi data yang*

*perlu di key in secara online [data yang perlu dimasukkan secara atas talian].*

*Generasi 50-an ke atas macam saya ni dah tak mampu nak menghadap komputer lama-lama dan kadang-kadang tak selesai di sekolah, kena sambung di rumah...” (PKP)*

Pengkaji turut menemui bual responden pemimpin guru yang berperanan sebagai Guru Kanan Sains Sosial (GKSS) yang memberikan respons yang sama:

*“...tambahan pula banyak tugas melibatkan penggunaan teknologi seperti pengisian pelbagai perkara secara online [atas talian]...”(GKSS)*

Pemimpin guru yang memegang jawatan utama sebagai Ketua Panitia Pendidikan Islam dan Setiausaha Hal Ehwal Murid (KPPAI) turut memberikan respons yang sama tentang ketidaksediaan melakukan tugas yang banyak memerlukan kemahiran penggunaan teknologi maklumat terutamanya melibatkan kemasukan data-data penting berkaitan murid dalam Aplikasi Pengkalan Data Murid (APDM) sebagaimana berikut:

*“...Tambah pulok, banyak hok kena guna internet, segalo mace karo kena ngadap komputer...yang menyusohkan saya...[tambahan pula, banyak perkara yang perlu menggunakan internet dan berhadapan dengan komputer yang pada pendapat saya menyusahkan..]”(KPPAI)*

Berdasarkan dapatan temu bual empat orang pemimpin guru di atas, pengkaji mendapati faktor kurang kemahiran menggunakan teknologi maklumat menjadi faktor penyumbang ke arah hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Kebanyakan pemimpin guru yang memegang beberapa jawatan di sekolah perlu meluangkan masa yang banyak untuk mengisi pelbagai data secara atas talian mengikut masa yang telah ditetapkan. Mereka terpaksa meluangkan masa yang banyak



kerana kurang mahir penggunaan teknologi maklumat sehingga adakalanya perlu membawa pulang kerja tersebut ke rumah untuk mendapatkan bantuan anak-anak atau pasangan yang lebih berkemahiran dalam bidang ICT serta penggunaan talian internet yang lebih laju berbanding talian yang disediakan di sekolah.

**(b) Konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan**

Berdasarkan temu bual terhadap beberapa orang pemimpin guru yang lain pula, antara faktor yang mendorong hasrat persaraan awal adalah disebabkan ingin melepaskan diri daripada bebanan pelbagai peranan di sekolah. Situasi ini mungkin disebabkan terdapat sebilangan guru yang berpengalaman di sekolah diamanahkan memegang lebih daripada satu jawatan pada satu masa. Ini dapat diperhatikan melalui jawapan responden yang memegang jawatan sebagai Penolong Kanan Kokurikulum (PKKO):

*“...saya nak release [melepaskan diri] dari tugas yang terlalu banyak di sekolah. Maklumlah selain mengajar, kena buat penyeliaan cikgu-cikgu di bawah saya, kena kemaskini fail. Kena isi pelbagai markah...markah keberhasilan cikgu-cikgu, markah-markah pencapaian pelajar..semuanya secara online [atas talian]. Semua perlu dibuat dalam tempoh yang telah ditetapkan...” (PKKO).*

Sebagai Penolong Kanan Kokurikulum, responden menjalankan pelbagai peranan serentak sehingga menyebabkan kekangan masa yang menyebabkan tugas di sekolah kadangkala perlu diselesaikan di rumah. Selain tugas mengajar di kelas, beliau turut menjalankan tugas lain melibatkan penyeliaan guru-guru di bawah seliaannya serta menguruskan semua perkara melibatkan pengurusan kokurikulum. Ini menimbulkan konflik peranan dalam diri beliau yang perlu melaksanakan pelbagai

peranan dalam satu masa. Faktor kurang kemampuan melaksanakan pelbagai peranan ini turut diakui oleh pemimpin guru berikut berdasarkan jawapan yang diberikan:

*“...apabila umur 50-an ke atas, saya tidak bersedia untuk memegang pelbagai tugas di sekolah..”(GKSS)*

Tugas beliau sebagai Guru Kanan Sains Sosial (GKSS) turut menguji kemahiran dan kebijaksanaan mengurus sumber dengan baik kerana perlu merancang untuk PdPc selain mengurus dan membimbing guru-guru di bawah seliaan beliau serta membuat pemantauan berkala. Responden juga turut menjadi penyelaras kecemerlangan SPM yang perlu merancang dan memastikan pelaksanaan program sentiasa mengikut jadual. Maklum balas yang diperoleh daripada pemimpin guru yang berikutnya juga adalah hampir sama apabila turut menyatakan ingin bebas daripada terikat dengan tanggungjawab rasmi di sekolah sepertimana berikut;

*“Saya tak mahu terikat dengan pelbagai tugas di sekolah. Selain daripada memastikan pencapaian pelajar sentiasa cemerlang, saya juga perlu menyelia cikgu-cikgu sepanjang masa...”(PKP)*

Oleh yang demikian, faktor kemampuan untuk melaksanakan pelbagai peranan menjadi konflik kepada seseorang pemimpin guru kerana perlu memenuhi arahan dan permintaan pihak atasan untuk memastikan kecemerlangan pelajar dan sekolah. Malah dalam masa yang sama mereka perlu melihat kemampuan guru-guru untuk melaksanakan tugas atau projek yang ditetapkan di samping mengutamakan kebajikan guru-guru di bawah seliaan mereka.

Konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan ini jelas membebankan seperti mana rungutan oleh pemimpin guru berikut kerana kurang kemampuan untuk

melaksanakan kesemua tugas yang diberikan dengan baik kerana kemahiran dan kemampuan yang agak terbatas. Beliau meluahkan perasaan dengan mengatakan:

*“...saya serabut dengan mace-mace kijo loni. Banyak benda hok saya kena selesai dalam satu-satu masa...[saya susah hati dengan pelbagai tugas sekarang. Banyak perkara yang perlu saya selesaikan pada masa yang sama...J” (KPPAI)*

Begitu juga luahan responden yang memegang jawatan guru kanan bahasa (GKB) yang turut melahirkan rasa terbeban dengan tugas guru yang semakin mencabar. Beliau turut berhasrat untuk bersara awal. Antara luahan perasaan beliau adalah sebagaimana berikut:

*“...tugas-tugas seorang guru semakin berubah...dan walaupun dikatakan telahpun dikurangkan beban kerja tetapi semakin banyak sebenarnya... tugas di dalam pengurusan dan pentadbiran juga semakin meningkat dan mencabar. Saya rasa bersalah jika saya tidak mampu melaksanakan tanggungjawab saya dengan baik...”*

Dapatan temu bual menunjukkan GKB merasa terbeban dengan pertambahan pelbagai peranan yang perlu dilaksanakan selain mengajar. Malahan tugas yang melibatkan pengurusan dan pentadbiran semakin meningkat dan mencabar sehingga beliau merasa bersalah sekiranya tanggung jawab tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan ini jelas menjadi beban kepada pemimpin guru yang memegang pelbagai jawatan dalam satu masa.

Kesimpulannya, dapatan temu bual di atas jelas menunjukkan pemimpin guru merasa terbeban dengan pelbagai peranan yang perlu dipikul oleh mereka dalam satu masa

yang sama. Kemahiran dan kepakaran seseorang dalam suatu bidang tertentu kadangkala tidak mahir melaksanakan peranannya dalam bidang yang lain. Oleh itu, konflik terhadap kemampuan untuk melaksana pelbagai peranan serentak mengundang ketidakpuasan hati sesetengah pihak yang menginginkan keberhasilan yang sama seperti dalam bidang lain. Hal ini bermaksud, seorang pemimpin guru yang berkepakaran dalam bidang kokurikulum dan sering mencipta kecemerlangan untuk sekolah dalam bidang kokurikulum kadangkala tidak mempunyai kemahiran yang tinggi dalam PdPc berkesan atau sebarang projek kecemerlangan akademik. Ini menunjukkan konflik peranan dalam diri seorang pemimpin guru akan berlaku apabila mereka tidak dapat melaksanakan kesemua peranan yang dipertanggungjawabkan atas faktor keterbatasan kemahiran dan kepakaran.

#### **(c) Masalah kesihatan**

Seterusnya pengkaji mendapati faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru adalah disebabkan masalah kesihatan diri sendiri atau ahli keluarga yang memerlukan mereka sentiasa berada di sisi. Ini dapat diperoleh melalui maklum balas yang diterima daripada pemimpin guru berikut:

*“.....suami menghadapi masalah kesihatan yang berpanjangan menyebabkan saya perlu sentiasa berada di sisi beliau...”(KPMA)*

Sebagai seorang Ketua Panitia Matematik yang turut menggalas tugas sebagai setiausaha kelab dan persatuan serta guru kelas, beliau menyatakan bahawa beliau berhasrat untuk bersara awal iaitu apabila berumur 46 tahun kerana suami beliau sering sakit dan perlu perhatian khusus. Tambahan pula suami beliau juga baru sahaja bersara pada usia 50 tahun kerana mengalami masalah kesihatan. Faktor ini menyebabkan beliau turut berhasrat untuk bersara awal agar dapat menjaga suami yang sakit.

Malahan, maklum balas yang sama turut diberikan oleh responden pemimpin guru berikut:

*“...faktor kesihatan yang kadang kala tidak menentu menyebabkan saya perlu release[melepaskan diri] daripada tekanan-tekanan kerja yang semakin mencabar dalam bidang pendidikan...” (PKKO)*

Maklum balas yang diterima daripada Guru Kanan Bahasa (GKB) turut menyatakan masalah kesihatan yang semakin merosot selaras dengan pertambahan umur menyebabkan beliau berhasrat untuk bersara awal. Hal ini dinyatakan sepertimana berikut:

*“ ...saya menghidap penyakit darah tinggi dan kencing manis...senario dalam pekerjaan hari ini menyebabkan kesihatan saya semakin merosot...tugas-tugas seorang guru semakin berubah... kerja yang perlu dilaksanakan dan usia yang semakin meningkat menyebabkan saya tidak mahu dibebankan dengan tugas-tugas yang meletihkan mental dan fizikal saya...”(GKB).*

Ini menunjukkan masalah kesihatan menjadi faktor penyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru sama ada kesihatan diri sendiri atau perlu menjaga ahli keluarga terdekat yang sakit. Faktor usia yang semakin meningkat menyebabkan kesihatan juga agak terganggu di samping pertindihan peranan yang perlu dilaksanakan di sekolah jelas lebih memburukkan keadaan kesihatan seseorang. Cabaran profesion keguruan masa kini yang sentiasa berubah menyebabkan pemimpin guru merasakan pelbagai tugas di sekolah meletihkan mental dan fizikal mereka. Dapatan temu bual juga menunjukkan pemimpin guru turut berhadapan dengan konflik pelbagai peranan yang semakin rencam di sekolah sehingga memberikan tekanan dan menjejaskan kesihatan mereka.

#### **(d) Kewangan yang kukuh**

Seterusnya, pengkaji mendapati pemimpin guru menyatakan antara faktor yang menyebabkan hasrat persaraan awal mereka disebabkan telah mempunyai kedudukan kewangan yang kukuh dan pendapatan isi rumah yang mencukupi untuk kehidupan semasa bersara nanti. Maklum balas daripada pemimpin guru adalah sebagaimana berikut:

*“ ...saya telah mempunyai simpanan wang yang mencukupi dan pendapatan bulanan yang kukuh ditambah pula tiada tanggungan lagi kerana lima orang anak saya telah bekerja dan dua orang berada di universiti...anak yang berada di universiti dibiayai oleh abang-abang mereka...”(GKSS)*

Faktor pendapatan isi rumah yang tinggi turut mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru terbabit kerana yakin dapat membiayai kehidupan ketika bersara nanti berbekalkan wang simpanan yang ada. Di samping itu, apabila tiada tanggungan yang banyak antaranya pembiayaan pengajian anak-anak juga menyebabkan mereka tidak perlu untuk terus bekerja sebaliknya meluangkan masa di rumah dengan aktiviti lain yang lebih bermakna bersama keluarga. Pemimpin guru berikut turut memberikan maklum balas yang hampir sama iaitu:

*“... saya tidak ada bebanan hutang dengan bank atau kerajaan...jadi saya rasa mampu untuk menyara kehidupan masa hadapan. Lagipun tanggungan saya hanya seorang anak sahaja...”(KPMA).*

Jawapan ini jelas menunjukkan faktor kewangan yang kukuh, tiada bebanan hutang dan kurang tanggungan anak-anak mendorong hasrat persaraan awal. Hal ini bermaksud sekiranya pemimpin guru telah mempunyai kewangan yang stabil dan mencukupi untuk digunakan semasa persaraan nanti, maka mereka menyimpan hasrat

yang tinggi untuk bersara lebih awal bagi memperoleh kehidupan yang lebih tenang dan bermakna bersama pasangan dan keluarga.

## **2) Faktor personal**

### **(a) Kepuasan dalam kerjaya**

Pengkaji telah mendapati antara faktor yang mendorong pemimpin guru berhasrat untuk bersara awal turut disebabkan kepuasan terhadap pencapaian dalam pekerjaan mereka. Ini jelas diterangkan oleh responden pemimpin guru sebagaimana berikut:

*“ ...saya beraso puas hati doh berbakti untuk anak bangsa...[saya berasa puas hati kerana telah banyak berbakti kepada anak bangsa...] ”(KPPAI)*

Perasaan puas hati terhadap sumbangannya kepada bidang pendidikan jelas menunjukkan beliau berhasrat untuk meninggalkan profesion keguruan dan berhasrat untuk bersara lebih awal. Kejayaan mendidik anak murid sehingga berjaya melanjutkan pelajaran ke peringkat universiti dan memperoleh pekerjaan yang baik memberi kepuasan yang tinggi terhadap kerjaya mereka. Selain itu kejayaan menaikkan nama sekolah dalam pelbagai bidang turut memberi kepuasan kepada pemimpin guru dan merasakan mereka sudah boleh berundur lebih awal bagi memberi peluang kepada golongan muda untuk meneruskan usaha ke arah kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Begitu juga maklum balas yang diperoleh daripada responden pemimpin guru yang berikutnya apabila beliau turut berpuas hati dengan pencapaiannya mendidik para pelajarnya sehingga berjaya dalam hidup mereka sebagaimana berikut:

*“ ...saya rasa puas hati dah jadi cikgu ni....dah ramai pelajar saya berjaya dalam pelajaran dan memperoleh pekerjaan yang hebat-hebat belako...[saya sudah berpuas hati kerana sepanjang menjadi guru, saya telah berjaya*

*menghasilkan pelajar-pelajar yang berjaya dalam pelajaran dan memperoleh pekerjaan yang bagus...J”(PKKO)*

Maklum balas daripada kedua-dua pemimpin guru ini menunjukkan mereka telah mencapai tahap kepuasan terhadap kerjaya yang menyebabkan mereka merasakan sudah boleh meninggalkan bidang pendidikan dan bersara lebih awal. Ini berkemungkinan mereka ingin memberikan laluan kepada generasi muda yang bakal mewarnai bidang pendidikan mengikut acuan semasa yang ditetapkan oleh pihak KPM.

#### **(b) Kehidupan berkeluarga**

Faktor yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru adalah disebabkan keinginan untuk memperoleh keharmonian kehidupan berkeluarga yang memerlukan mereka meluangkan lebih masa bersama keluarga tersayang. Apa yang berlaku kini, kekangan pelbagai tugas di sekolah menyebabkan mereka terpaksa membawa pulang tugas untuk diselesaikan di rumah sehingga menjejaskan masa berharga yang sepatutnya dinikmati bersama keluarga. Ini jelas digambarkan melalui dapatan temu bual dengan pemimpin guru yang menyatakan:

*“...kadang-kadang kerja tak selesai di sekolah.. kena sambung di rumah. Ini menghadkan ruang masa saya bersama-sama keluarga...” (PKP)*

Pemimpin guru berikut turut melahirkan perasaan yang sama tentang kurangnya masa yang dapat diluangkan bersama keluarga akibat tugas yang terlalu banyak di sekolah sehingga perlu diselesaikan di rumah serta menyebabkan keletihan.



*“...saya berasa nok luang maso untuk keluarga... plop la rasonya...[saya merasakan pentingnya untuk saya meluangkan masa kepada keluarga pula...]”(KPPAI).*

Faktor kekangan masa bersama keluarga turut diakui oleh pemimpin guru berikut kerana keperluan untuk menyiapkan suatu tugas mengikut masa yang ditetapkan menyebabkan tidak sempat dilakukan di sekolah. Beliau menegaskan:

*“...jadi, kadang-kadang saya kena spend [meluangkan] masa yang lama di sekolah dan kadang-kadang kena buat di rumah. Ini menyebabkan ruang masa untuk keluarga juga jadi terbatas...”(PKP)*

Seterusnya pengkaji turut mendapatkan maklum balas pemimpin guru yang turut mengakui beliau berhasrat untuk bersara awal bagi meluangkan masa berharga untuk bersama keluarga:

*“...faktor masa bersama keluarga...sebab kadang-kadang banyak kerja sekolah yang perlu dibawa balik ke rumah...adakalanya kena bangun pukul 4 pagi untuk menyiapkan pengisian data...ini menghadkan masa saya bersama keluarga...”(KPMA)*

Dapatan temu bual terhadap empat orang responden ini menunjukkan kebanyakan pemimpin guru terpaksa menggunakan masa yang sepatutnya diluahkan untuk keluarga bagi menyiapkan tugas sekolah. Antaranya memeriksa tugas pelajar, menyemak kertas ujian dan peperiksaan, mengisi markah dan membuat rancangan pengajaran harian selain perlu mengisi data tertentu di atas talian mengikut masa yang telah ditetapkan. Situasi ini mendorong hasrat mereka untuk bersara lebih awal agar dapat meluangkan masa yang berharga dengan ahli keluarga.

**(c) Ingin menceburi bidang lain**

Faktor kepuasan dalam profesion keguruan ini juga menyebabkan terdapat pemimpin guru yang ingin menceburi bidang lain pula. Antaranya bidang pertanian, penternakan dan perniagaan yang mungkin mempunyai kaedah dan pendekatan yang berbeza dengan peranan mereka di sekolah. Ini dapat diteliti menerusi luahan hati responden pemimpin guru berikut:

*“...saya juga berhasrat nak menceburi bidang lain seperti berkebun dan berniaga. Saya akan lebih selesa kerana tidak terikat dengan arahan orang atasan seperti sekarang ini...”(PKP)*

Dapatan temu bual ini turut menunjukkan bahawa pemimpin guru ingin melepaskan diri daripada terikat dengan tugas dan arahan pihak atasan di sekolah sebaliknya menceburi bidang yang memerlukan mereka menguruskan masa dan pekerjaan mereka dengan sendiri tanpa terikat dengan mana-mana pihak. Pemimpin guru berikutnya turut melahirkan rasa untuk beralih ke bidang lain yang lebih fleksibel:

*“ ...saya berasa nak beralih ke bidang lain pulak..mungkin bidang perniagaan atau penternakan yang saya memang minat..”(PKKO)*

Ini menunjukkan kebanyakan pemimpin guru berhasrat untuk menceburi bidang lain yang tidak terikat dengan polisi dan peraturan di sekolah, pihak pengurusan atasan di sekolah, pemegang taruh dan pelbagai aktiviti di luar masa persekolahan misalnya waktu latihan kokurikulum pada sebelah petang, mengadakan kelas peningkatan prestasi pada hari persekolahan, semasa cuti hujung minggu atau semasa cuti penggal persekolahan.

#### **(d) Pengisian masa yang lebih bermakna**

Pengkaji turut mendapati ramai dalam kalangan pemimpin guru melahirkan rasa inginkan pengisian masa yang lebih bermakna dengan aktiviti-aktiviti bermanfaat seperti menambah ilmu agama dan berkhidmat untuk masyarakat setempat. Pengalaman mencurahkan ilmu akademik kepada anak didik menyebabkan mereka turut merasakan keperluan untuk diri sendiri menambah ilmu terutamanya ilmu agama. Manakala pengalaman mereka dalam profesion keguruan amat diperlukan sebagai pemimpin dalam masyarakat setempat. Antaranya luahan oleh pemimpin guru yang menyatakan faktor tersebut menyebabkan beliau berhasrat untuk bersara awal:

*“ ... saya rasa ingin tambah ilmu agama, nak belajar membaca Al Quran semula dengan lebih tertib dan betul...dan saya juga berhasrat untuk belajar Fardhu ain dengan lebih detail...maklumlah saya rasa saya sudah tua..dan persediaan untuk menuju ke akhirat..”(KPS)*

Faktor pengisian masa dengan aktiviti yang lebih bermakna bagi pemimpin guru turut diperjelas melalui jawapan responden berikutnya:

*“...saya memang bercadang nak tambah ilmu agama, nak mengaji Al Quran, dengan tajwid yang betul..dan mendalami ilmu-ilmu fadhu ain. Masa untuk tambah ilmu akhirat ni agak terhad sebab sering sibuk dengan tugas-tugas dan aktiviti-aktiviti di sekolah termasuklah semasa cuti hujung minggu...”(PKP)*

Pengkaji mendapati antara faktor yang mendorong pemimpin guru menyimpan hasrat persaraan awal adalah disebabkan faktor ingin memanfaatkan masa untuk diri sendiri pula sebagaimana yang diluahkan oleh responden berikut:

*“ ...saya bercadang untuk tambah ilmu agama sebab sekarang ni memang tak berapa sempat untuk tuntut ilmu agama. Bila bersara nanti, saya tidak terikat dengan tugas dan masa di sekolah..sebaliknya bebas uruskan masa untuk diri sendiri dan keluarga...”(PKKO)*

Faktor yang sama turut dinyatakan oleh pemimpin guru berikut kerana minatnya untuk menambah ilmu agama dan belajar Bahasa Arab sebagaimana kenyataannya:

*“ ...saya perlu lebih ruang masa untuk mendalami ilmu akhirat dan Bahasa Arab...” (KPMA)*

Selain mengisi masa untuk menambah ilmu agama, pemimpin guru turut menyatakan keinginan mereka menyumbang bakti kepada masyarakat setempat sebagaimana yang dinyatakan oleh pemimpin guru berikut:

*“ ...nak luang masa untuk tambah ilmu akhirat...saya dah berhasrat lamo doh nok bersara awal..supaya saya dapat berkhidmat untuk ore kapung dan masyarakat setempat ...yang telah lama saya sisihkan mereka...[nak meluangkan masa untuk tambah ilmu akhirat...saya telah berhasrat untuk bersara awal supaya saya dapat berkhidmat untuk orang kampung dan masyarakat setempat yang saya tidak pernah ambil berat terhadap mereka...]”(KPPAI)*

Seterusnya pemimpin guru berikut turut melahirkan keinginan untuk berkhidmat kepada masyarakat setempat apabila beliau bersara awal nanti kerana masih diberikan kesihatan yang baik untuk berkhidmat:

*“... saya berhasrat untuk bersara awal kerana ingin menumpukan kepada program mengimarahkan masjid dan berkhidmat kepada masyarakat serta*

*melancong...sewaktu bertugas sebagai kakitangan kerajaan atau pendidik, semua program yang dinyatakan terhalang untuk menumpukan masa kepada keluarga dan berkhidmat untuk masyarakat setempat...”(GKSS)*

Kesimpulannya, kebanyakan pemimpin guru menghadapi kekangan masa ketika berkhidmat demi untuk memenuhi kehendak pelbagai pihak dalam perkhidmatan. Justeru, mereka memerlukan ruang masa untuk diisi dengan aktiviti bermanfaat seperti menambah ilmu agama dan berkhidmat kepada masyarakat setempat. Pengkaji melihat fenomena peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru jelas disebabkan faktor-faktor seperti kurang kemahiran teknologi maklumat, konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan, masalah kesihatan, kepuasan dalam kerjaya, mementingkan kehidupan berkeluarga, ingin menceburi bidang lain dan memerlukan pengisian masa dengan aktiviti personal yang lebih bermakna.

#### **4.16 Rumusan**

Perbincangan menyeluruh bagi dapatan kajian kuantitatif dan kualitatif ini akan dijelaskan dengan lebih lanjut dalam bab lima hasil daripada analisis menggunakan statistik deskriptif dan juga inferensi serta temu bual separa berstruktur. Kajian ini dijalankan bertujuan mengenal pasti pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan. Selain itu, kajian turut meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Hasil ujian analisis deskriptif menunjukkan konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru berada pada tahap tinggi manakala kepuasan kerja berada pada tahap sederhana. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara ketiga-tiga pemboleh ubah.

Penemuan kajian turut mendapati dimensi konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal. Manakala dua dimensi kepuasan kerja iaitu rakan sekerja dan bidang tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal. Pemboleh ubah konflik peranan memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Manakala kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Maka dapat disimpulkan bahawa tujuh hipotesis diterima manakala sebelas hipotesis ditolak. Bagi dapatan kualitatif pula, pengkaji mendapati antara faktor-faktor yang mendorong kepada hasrat persaraan awal adalah faktor persekitaran pekerjaan seperti tidak mahir menggunakan ICT untuk menyelesaikan tugas dan konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan dan kepuasan terhadap kerjaya manakala faktor personal meliputi masalah kesihatan, mempunyai kewangan yang kukuh, kehidupan berkeluarga, ingin menceburi bidang lain dan inginkan pengisian masa yang lebih bermakna.

## **BAB LIMA**

### **PERBINCANGAN DAN RUMUSAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Bab ini merangkumi perbincangan hasil kajian, rumusan kajian, implikasi kajian, cadangan kajian akan datang dan penutup. Bahagian perbincangan hasil kajian membincangkan dapatan hasil kajian berasaskan kepada tujuan dan hipotesis kajian. Bahagian rumusan kajian pula merumuskan secara keseluruhan dapatan kajian dan bahagian implikasi kajian membincangkan impak kajian ke atas teori yang digunakan di samping aspek praktikal dapatan kajian dalam pengurusan sekolah mahupun KPM. Bahagian cadangan kajian akan datang membincangkan beberapa usul untuk kajian lanjutan yang berkaitan dengan dapatan kajian dan akhir sekali bahagian penutup merumuskan keseluruhan kajian.

#### **5.2 Ringkasan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Kajian ini turut meneliti pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Bagi tujuan tersebut, pengkaji telah memfokuskan tiga dimensi yang terdapat dalam pemboleh ubah konflik peranan dan lima dimensi yang terdapat dalam pemboleh ubah kepuasan kerja yang memberi kesan terhadap pemboleh ubah bersandar, hasrat persaraan awal. Dalam kajian ini juga pengkaji melihat perbezaan antara ketiga-tiga pemboleh ubah berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur). Seterusnya pengkaji meneliti hubungan antara pemboleh ubah konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal. Dalam

kajian ini pengkaji turut mengenal pasti pengaruh dimensi-dimensi konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal. Akhir sekali, pengkaji juga mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Sebagai sumbangan kepada organisasi pendidikan khususnya, pengkaji berjaya mengketengahkan satu model yang mengaitkan ketiga-tiga pemboleh ubah berdasarkan kepentingan dan keutamaan pemboleh ubah yang memberi kesan kepada pencapaian organisasi melalui *Importance-Performance Map* yang diperoleh daripada keputusan kajian secara keseluruhan.

Kajian yang telah dijalankan ini adalah kajian melibatkan kaedah campuran (*mixed method*) iaitu gabungan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Dalam kajian ini, seramai 347 responden yang terdiri daripada pemimpin guru di sekolah menengah yang menjawab soal selidik (kuantitatif) dan seramai tujuh orang pemimpin guru yang ditemu bual dalam mendapatkan data kualitatif.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menganalisis data secara deskriptif dan secara inferensi bagi menguji hipotesis kajian yang dibentuk berdasarkan objektif dan persoalan kajian yang meliputi situasi-situasi persekitaran pendidikan. Bagi melihat perbezaan pemboleh ubah yang dikaji iaitu konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal berdasarkan faktor demografi jantina dan umur, pengkaji menggunakan perisian *SPSS* Versi 21. Seterusnya, bagi melihat dengan lebih terperinci kesan konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pengkaji melakukan pengujian hipotesis menggunakan perisian *Smart PLS 3.0*. Menerusi *PLS-SEM*, pengkaji menganalisis model struktural bagi menguji pengaruh konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal serta menguji adakah kepuasan kerja berperanan



sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Seterusnya bagi meneliti faktor-faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal, pengkaji telah menganalisis secara tradisional (manual) dapatan temu bual separa berstruktur yang diperoleh daripada tujuh orang pemimpin guru di sekolah menengah yang berhasrat untuk bersara awal.

### **5.3 Perbincangan**

#### **5.3.1 Tahap Konflik Peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal pemimpin guru**

Secara umumnya, dapatan menunjukkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan berada pada tahap tinggi. Penemuan kajian mendapati dua dimensi konflik peranan berada pada skor min tinggi iaitu Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) dan Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) manakala dimensi Konflik Terhadap Sumber (KTS) berada pada skor min sederhana. Skor min paling tinggi iaitu dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) menunjukkan pemimpin guru sering menghadapi kekangan memenuhi kesemua tugas utama iaitu mengajar dan membimbing pelajar di samping pelbagai tugas sampingan yang diamanahkan kepada mereka. Cabaran sesetengah pemimpin guru yang menjawat beberapa jawatan penting dalam satu masa turut menjadi konflik kepada mereka untuk melaksanakan pelbagai peranan serentak. Hal ini berlaku disebabkan pemimpin guru adalah barisan guru-guru berpengalaman dan mempunyai kepakaran masing-masing yang dilantik memegang jawatan penting kerana diyakini dapat membantu kepimpinan utama sekolah.

Manakala dimensi Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) yang menunjukkan skor min yang tinggi turut memberi gambaran bahawa pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan sering menghadapi perbezaan arahan atau kehendak daripada dua atau lebih pihak yang berbeza sehingga menyukarkan mereka memenuhi kehendak semua pihak. Situasi ini menyebabkan tahap Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) yang tinggi bagi memenuhi kehendak pelbagai pihak (Han et al., 2014; Palomino & Frezatti, 2016). Antara faktor yang menyebabkan KTJ berlaku adalah disebabkan kebanyakan pemimpin guru perlu berusaha memenuhi kehendak dan keperluan pelbagai pihak di samping berperanan sebagai pengantara di antara pihak atasan dengan guru-guru dan pelajar-pelajar. Selaras dengan perubahan pendidikan, golongan pemimpin guru terlibat secara langsung dalam konflik peranan yang mengkehendaki mereka menyesuaikan beberapa perbezaan kehendak dalam profesion mereka terutamanya daripada murid, ibu bapa dan pengurusan sekolah serta masyarakat (Almutairi, 2013; Banda & Mutambo, 2016).

Manakala dimensi Konflik Terhadap Sumber (KTS) dengan skor min sederhana menunjukkan bahawa pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan turut menghadapi konflik peranan daripada segi menyelesaikan tugas tanpa sumber yang mencukupi seperti masa dan kewangan. Dapatan kajian lepas menunjukkan tekanan masa berhubung secara signifikan dengan konflik peranan mengakibatkan pemimpin guru tidak mempunyai masa yang mencukupi untuk menyelesaikan semua tugas (Yongkang et al., 2014). Situasi ini turut menyebabkan pemimpin guru menghadapi konflik terhadap peranan mereka kerana perlu mendahulukan wang sendiri dan perlu berusaha mencari dana bagi menjayakan sesuatu program di sekolah (Anjilus et al., 2019; Mohamad Firdaus & Mohamed Yusof, 2017).

Selain itu, kebanyakan pemimpin guru merasakan mereka adakalanya diberikan tugas yang tidak begitu perlu dilaksanakan oleh mereka malah tugas tersebut boleh diagihkan kepada kakitangan bukan guru atau pembantu guru. Misalnya kerja-kerja pengurusan seperti mengisi markah secara atas talian (*online*) untuk PAJSK, SEGAK, e-hadir, e-operasi dan APDM. Malah terdapat juga pemimpin guru ini terdiri daripada guru kelas yang sentiasa berhadapan dengan karenah pelajar di kelas, masalah ketidakhadiran pelajar yang perlu disusuli dengan surat-surat amaran dan berurusan dengan ibu bapa dari semasa ke semasa. Kepelbagaian tugas pengurusan dan pentadbiran ini menyebabkan masa yang sepatutnya difokuskan untuk PdPc dan meningkatkan kecemerlangan pelajar semakin tergugat. Oleh yang demikian, pelaksanaan pembantu guru untuk menguruskan kelas dapat mengurangkan kerja-kerja pengurusan seperti memasukkan data kehadiran setiap hari dan mengemaskini pelbagai data pelajar dari semasa ke semasa dapat mengurangkan tahap konflik peranan guru-guru yang terlibat (KPPK, 2019).

Dapatan kajian ini secara keseluruhannya tidak selari dengan dapatan kajian oleh Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dan Mohd Faizal et al. (2018) yang mendapati tahap konflik peranan adalah sederhana. Tahap konflik peranan yang sederhana menunjukkan kebanyakan pemimpin guru mungkin menghadapi konflik terhadap peranan mereka dalam menjalankan tugas-tugas bukan akademik seperti pengurusan dan pentadbiran sahaja (Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Sebaliknya, jika pelbagai peranan lain yang berbentuk akademik dipertanggungjawabkan, mereka masih dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik kerana minat dan rasa tanggungjawab (Tippens et al., 2013). Ini adalah kerana kebanyakan pemimpin guru sentiasa bersedia menjalankan tanggungjawab tersebut kerana mereka menganggap

tugas berkaitan kecemerlangan akademik adalah tugas utama di bawah bidang pekerjaan mereka.

Seterusnya penelitian terhadap tahap kepuasan kerja pemimpin guru di sekolah didapati berada pada tahap sederhana. Dua dimensi kepuasan kerja berada pada skor min yang tinggi dan tiga dimensi menunjukkan skor min sederhana. Dimensi rakan sekerja dan bidang tugas menunjukkan skor min paling tinggi berbanding gaji dan kenaikan pangkat, manfaat dan penyeliaan serta polisi dan peraturan yang menunjukkan min sederhana. Dapatan ini membawa maksud pemimpin guru di negeri Kelantan mendapati kepuasan terhadap hubungan dan sokongan rakan sekerja serta jelas dalam bidang tugas masing-masing membantu meningkatkan keseronokan bekerja dan bangga dengan tugas mereka sehingga mampu meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan mereka. Komunikasi yang baik dalam kalangan warga sekolah juga membantu mengeratkan hubungan antara rakan sekerja sehingga mewujudkan semangat kerja yang padu ke arah kecemerlangan sekolah sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dalam diri mereka (Razavipour & Yousefi, 2017).

Selari dengan dapatan kajian oleh Syed Kamaruzaman et al. (2017) yang mendapati dimensi rakan sekerja dan bidang tugas memaparkan min kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru pendidikan jasmani. Kedua-dua dimensi ini juga menunjukkan kebanyakan guru amat memahami tugas mereka dan suka dengan hubungan baik sesama rakan sekerja sehingga mampu membina kerja berpasukan yang baik. Komunikasi yang baik dan berkesan dalam kalangan warga sekolah mampu meningkatkan keakraban antara rakan sekerja seterusnya dapat bekerjasama

menyelesaikan banyak tugas yang diberikan sehingga memberikan hasil yang cemerlang kepada sekolah (Syed Kamaruzaman et al., 2017).

Seterusnya, dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Anjilus et al. (2019), Ho dan Au (2006), Hui (2003), GhavifEUR dan Pillai (2016), Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dan Siti Rapidah Omar Ali, Nur Shafini Mohd Said, Hani Sakina Mohamad Yusof dan Khalid Amin Mat (2016) yang mendapati kepuasan kerja pemimpin guru berada pada tahap sederhana sahaja. Tambahan pula tiga dimensi yang menyumbang kepada dapatan min yang sederhana terhadap kepuasan kerja adalah gaji, kenaikan pangkat, manfaat, penyeliaan serta polisi dan peraturan. Dapatan yang sederhana bagi dimensi tersebut turut menggambarkan terdapat pemimpin guru yang masih kurang berpuas hati terhadap gaji, peluang kenaikan pangkat, manfaat yang diterima, penyeliaan pihak atasan serta polisi dan peraturan yang terdapat di sekolah.

Seterusnya, dapatan yang sederhana ini turut menunjukkan masih terdapat ruang-ruang penambahbaikan yang perlu diambil oleh pengetua sekolah dan pihak pemegang taruh bagi meningkatkan kepuasan kerja pemimpin guru terutama melibatkan aspek gaji, kenaikan pangkat, manfaat, penyeliaan serta polisi dan peraturan. Sebagaimana dapatan kajian kepuasan kerja guru di Greece mendapati faktor penyeliaan membantu meningkatkan tahap kepuasan kerja mereka (Aspridis, 2013). Begitu juga dapatan kajian dalam kalangan guru pendidikan jasmani di Greece oleh Koustelios et al. (2004) turut mendapati faktor penyeliaan dan bidang tugas menyumbang kepada kepuasan kerja. Anjilus et al. (2019) turut mendapati aspek gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan dan prosedur kerja memberi impak positif terhadap kepuasan kerja.

Kebanyakan kajian mendapati kepuasan kerja ditentukan oleh dimensi yang berbeza-beza antaranya kajian terhadap guru di Greece oleh Aspiridis (2003) turut mendapati kebanyakan pemimpin guru amat berpuas hati terhadap bidang tugas dan penyeliaan. Namun, kajian oleh Koustelios (2001) dan Tsigilis et al. (2006) mendapati mereka tidak puas hati dengan gaji dan peluang kenaikan pangkat. Manakala Qaiser Suleman dan Ishtiaq Hussain (2018) mendapati pemimpin guru di sekolah menengah di Pakistan tidak berpuas hati terhadap kelengkapan dan kemudahan fizikal, penyeliaan sumber manusia dan teknikal, bidang tugas serta amalan dan polisi pendidikan.

Dapatan kajian ini telah mengenal pasti tahap kepuasan kerja pemimpin guru terhadap dimensi polisi dan peraturan pada tahap sederhana sahaja. Faktor bebanan tugas dan tugas-tugas pengurusan dan sampingan yang semakin rumit dan sukar mungkin antara penyebab pemimpin guru berasa tertekan serta terbeban dan tidak dapat berkompromi lagi dengan pelbagai polisi dan peraturan yang ditetapkan oleh pihak sekolah (Anjilus et al., 2019; Ilham Ismail, 2015; Syed Sofian & Rohani Nasir, 2010). Situasi ini bukan sahaja akan mengundang kekecewaan bagi pihak guru, malah keupayaan mereka akan semakin terhakis dalam mengasah pemikiran yang inovatif dan kreatif dalam profesion keguruan mereka (Anari, 2012). Selain itu perubahan pesat teknologi yang memerlukan pemimpin guru lebih proaktif mengikuti perkembangan semasa pendidikan misalnya mengurangkan penggunaan borang manual tetapi perlu mengisi secara atas talian data-data pelajar seperti APDM, PAJSK, Segak, SAPS dan sebagainya turut menjadikan sebahagian pemimpin guru yang berumur 50 tahun dan ke atas merasa terbeban dan kurang bersedia dengan perubahan ini disebabkan kurang mahir dalam aplikasi teknologi maklumat (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019).

Walau bagaimanapun kajian ini tidak selari dengan dapatan Anari (2012), Demirtaú (2010), Ilham Ismail (2015) dan Jazmi Md Isa (2009) yang mendapati tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Dalam kajian mereka mendapati kebanyakan guru telah berpuas hati dengan kebanyakan aspek kepuasan kerja sehingga memberikan kepuasan yang tinggi kepada mereka. Selain itu, keputusan kajian turut tidak selari dengan Malik et al. (2010) yang mendapati tahap kepuasan kerja pekerja berada pada tahap rendah. Kajian perbandingan oleh Crossman dan Harris (2006) turut mendapati tahap kepuasan kerja pemimpin guru adalah rendah.

Seterusnya, bagi tahap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan, secara keseluruhannya berada pada skor min yang tinggi. Keseluruhan hasil kajian memaparkan hasrat persaraan awal pemimpin guru untuk bersara sebelum umur mencecah 60 tahun. Dapatan ini selari dengan peningkatan dari semasa ke semasa pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan memilih opsi untuk bersara awal berbanding berkhidmat sehingga tempoh persaraan wajib iaitu 60 tahun. Malah data di Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) turut mendapati peningkatan persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru yang semakin bertambah dari semasa ke semasa (JPA, 2018). Tambahan pula, merujuk kepada responden kajian, terdapat seramai 337 orang pemimpin guru telah mendominasi jawapan berhasrat untuk bersara awal menyebabkan tahap min hasrat persaraan awal adalah tinggi.

Seterusnya selari dengan teori Identiti Sosial (Tajfel & Turner, 1979) yang menyatakan apabila umur seseorang mencapai 50 tahun dan ke atas, tahap keinginan untuk bersara semakin meningkat. Berdasarkan umur responden yang telah melebihi 50 tahun mewakili 47.3 peratus, maka tidak mustahil tahap hasrat persaraan awal adalah tinggi

kerana kebanyakan mereka memilih untuk bersara sebelum berumur 60 tahun. Tahap hasrat persaraan awal turut tinggi bagi mereka yang mempunyai pendapatan isi rumah yang tinggi, mempunyai masalah kesihatan, peluang untuk memenuhi hobi, melakukan kerja-kerja kebajikan dan meluangkan sepenuh masa untuk bersama-sama keluarga (Davies et al., 2017; Gaillard & Desmette, 2008; Von Bonsdorff, 2009; Zaniboni, 2015). Namun jika diteliti kebanyakan faktor hasrat persaraan awal lebih menjurus kepada faktor personal berbanding persekitaran pekerjaan menyebabkan pemimpin guru telah mempunyai hasrat persaraan awal apabila usia melebihi 50 tahun. Hal ini turut menyumbang kepada tahap hasrat persaraan awal pemimpin guru adalah tinggi.

### **5.3.2 Perbezaan Tahap Konflik Peranan, Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi**

Dalam kajian ini, pengkaji berhasrat untuk melihat perbezaan tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal berdasarkan faktor demografi iaitu jantina dan umur. Secara keseluruhannya dapatan kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal berdasarkan faktor jantina dan umur. Hal ini bermaksud perspektif pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan mendapati tidak terdapat perbezaan konflik peranan antara guru lelaki dan perempuan. Hampir kesemua pemimpin guru beranggapan konflik peranan yang dihadapi adalah sama tidak mengira lelaki atau perempuan. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Bako (2014), Ferlis Bahari @ Bullare et al. (2016), Hand (2010), Lia Indah Ahmad dan Ruslin Amir (2018) dan Syamsul Alam et al. (2016) yang turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap konflik peranan berdasarkan faktor jantina. Hal ini juga bermaksud setiap pemimpin



guru tidak mengira jantina mempunyai konflik peranan yang hampir sama terhadap tugas yang diberikan namun dapat diatasi dengan semangat kerjasama antara barisan pentadbir, guru-guru dan seluruh warga sekolah untuk menjayakan sesuatu tugas atau program.

Walau bagaimanapun dapatan ini tidak selari dengan kajian lepas yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan berdasarkan faktor jantina (Arif et al., 2017; Mahira et al., 2020; Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017; Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid, 2016) yang mendapati pensyarah perempuan di institut pendidikan tinggi mengalami lebih tinggi konflik peranan kerana berhadapan dengan pelbagai peranan dan tanggungjawab di tempat kerja dan di rumah. Sebaliknya, dapatan Aftab dan Khatoon (2012) mendapati guru lelaki lebih mengalami konflik peranan dalam pekerjaan mereka berbanding perempuan. Selain itu, dapatan kajian juga tidak selari dengan pandangan Chaturvedi (2011), Nagra dan Arora (2013) dan Tippens et al. (2013) yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan berdasarkan faktor jantina.

Kajian ini turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan berdasarkan umur responden pemimpin guru. Dapatan ini selari dengan Hand (2010) dan Bako (2014) yang mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap konflik peranan berdasarkan faktor umur. Kajian Nur Izzaty et al. (2015) turut mendapati tuntutan kerja yang pelbagai, perbezaan pendapat, arahan yang tidak sesuai daripada pihak pemimpin atasan, kerja yang melangkaui kemampuan diri telah meningkatkan tekanan dan menjejaskan kesihatan fizikal dan mental. Ini bermakna kebanyakan pemimpin guru yang telah berumur 50 tahun ke atas akan lebih berisiko

untuk menghadapi masalah kesihatan akibat konflik peranan yang dihadapi di tempat kerja. Tambahan pula pekerja yang berumur 50 tahun ke atas berhadapan dengan kebolehpayaan fizikal dan mental untuk melakukan suatu pekerjaan yang semakin berkurangan (Pit & Hansen, 2014; Prakash et al., 2019; Sejbaek et al., 2012). Namun begitu, dapatan kajian tidak selari dengan pendapat Orge (2016) yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara konflik peranan berdasarkan faktor umur bagi pensyarah-pensyarah di tujuh buah universiti di Filipina.

Kajian ini mendapati tahap kepuasan kerja pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan tidak berbeza berdasarkan faktor jantina. Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Ali dan Ahter (2009), Anari (2012), Anjilus et al. (2019), Dermirtau (2010), Ghazzawi (2010) dan Lia Indah Ahmad dan Ruslin Amir (2018) yang mendapati bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan perempuan terhadap kepuasan kerja. Seterusnya, dapatan kajian turut menyokong Qaiser Suleman dan Ishtiaq Hussain (2018) yang mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja guru lelaki dan perempuan di sekolah menengah di Pakistan. Kebanyakan pemimpin guru di sekolah menengah di Pakistan berpuas hati secara intrinsik namun tidak memperoleh kepuasan ekstrinsik meliputi kekurangan kemudahan dan kelengkapan persekitaran sekolah sehingga menyukarkan pelaksanaan program pendidikan di sekolah (Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussain, 2018).

Hal ini berkemungkinan disebabkan faktor pelbagai konflik dan bebanan peranan yang terpaksa dipikul oleh semua pemimpin guru adalah hampir sama tidak mengira jantina. Rentetan itu, keinginan guru untuk melakukan sesuatu yang lebih inovatif dan kreatif agak terbatas disebabkan kurang motivasi dan kesediaan untuk melakukan sesuatu

demasi kepuasan kerja mereka (Anari, 2012). Malah Anari (2012) turut mendapati guru hanya cenderung untuk melaksanakan suatu tugas secara terpaksa tanpa ada motivasi intrinsik untuk mencapai lebih kemajuan serta kreatif dalam menyelesaikan tugas. Meskipun Teori Maslow (1954) turut menyatakan tingkat kepuasan sendiri seseorang perlu dicapai dan dipenuhi secara maksimum mengikut tingkat keperluan diri sehingga kepada kepuasan sendiri, namun dapatan kajian ini memaparkan hasil yang agak berbeza. Perspektif pemimpin guru tanpa mengira jantina menganggap bahawa setiap tugas yang diamanahkan perlu dilaksanakan sebaiknya kerana mereka adalah *role model* kepada guru-guru lain. Justeru, kejayaan dan kecekalan mereka menghadapi segala cabaran dalam melaksanakan pelbagai peranan ternyata meningkatkan kepuasan kerja dalam diri mereka (Anjilus et al., 2019).

Seterusnya, dapatan ini didapati tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Ilham Ismail (2015), Mazlina Sulaiman (2014), Saif-Ud-Din et al. (2012) dan Tippens et al. (2013) yang menyatakan terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja guru lelaki dan perempuan. Dapatan perbezaan yang signifikan antara pemimpin guru lelaki dan perempuan adalah disebabkan persepsi guru perempuan menganggap kerja mereka sukar untuk dilaksanakan, mengalami kekangan masa, membebaskan fikiran dan adakalanya perlu dibawa pulang ke rumah sehingga mengurangkan masa berkualiti bersama keluarga (Ilham Ismail, 2015; Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid, 2016; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Bari, 2012). Dapatan kajian ini turut menunjukkan pihak atasan terutamanya pengetua dan pihak pemegang taruh memainkan peranan penting untuk membuat pertimbangan sewajarnya dalam hal pengagihan tugas dan memberi bimbingan yang berterusan kepada pemimpin guru. Ini adalah kerana mereka merupakan orang penting sekolah

yang banyak membantu kepimpinan utama sekolah terutamanya bagi mendorong guru-guru lain melaksanakan peranan dengan sempurna.

Meskipun dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja pemimpin guru lelaki dan perempuan namun budi bicara pihak atasan terutamanya pengetua harus mengambil kira kesesuaian bidang tugas mengikut kemampuan dan bidang kepakaran agar dapat meningkatkan kepuasan intrinsik dalam diri pemimpin guru. Pemimpin guru perempuan perlu diberi pertimbangan dalam menentukan peranan mereka di sekolah agar menjadi lebih berkesan dan memberikan keseronokan dan kepuasan di tempat kerja (Mahira et al., 2020; Mohd Faizal et al., 2018; Rizwan Qaiser et al., 2019). Pihak pengetua perlu menggunakan pertimbangan profesional untuk menentukan bidang tugas pemimpin guru agar tidak menimbulkan konflik peranan yang berpanjangan sehingga menjejaskan kepuasan kerja (Riaz et al., 2016). Misalnya, antara peranan utama pemimpin guru adalah mengendalikan bimbingan dan pementoran (*Coaching and Mentoring*), jelajah pembelajaran (*Learning Walks*) dan penyeliaan instruksional secara berkala terhadap guru-guru di bawah seliaan masing-masing (KPM, 2018) yang memerlukan persediaan rapi dan sistematik bagi memastikan program tersebut berkesan. Justeru masa mengajar dan tugas-tugas sampingan yang melampaui keupayaan dan kemampuan pada satu masa perlu dikurangkan dalam kalangan mereka (pemimpin guru).

Seterusnya dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja pemimpin guru berdasarkan faktor umur. Kajian ini didapati selari dengan kajian oleh Anari (2012), Chambers (2010), Tippens et al. (2013) dan Yavuz (2018) yang mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan daripada segi

kepuasan kerja guru berdasarkan faktor umur. Hal ini bermaksud pemimpin guru tanpa mengira tahap umur mempunyai tahap kepuasan kerja yang hampir sama. Ini adalah disebabkan pemimpin guru yang dilantik biasanya terdiri daripada kalangan guru yang telah berumur lingkungan 40 tahun ke atas berdasarkan kekananan perjawatan dan mempunyai pengalaman yang lebih dalam perkhidmatan. Malah merujuk kepada responden kajian hanya terdapat 15 orang pemimpin guru yang berumur kurang daripada 40 tahun manakala selebihnya iaitu 332 orang pemimpin sekolah adalah berumur 40 tahun ke atas.

Teori Maslow (1954) turut mendapati tahap keempat berlaku apabila hubungan baik dan persefahaman antara rakan sekerja telah wujud dalam organisasi, keperluan untuk diri mula menjadi keutamaan. Kebanyakan pemimpin guru mempunyai jawatan khas, kekananan dalam organisasi, memerlukan tempat yang sesuai dan kondusif telah menjadi keinginan dan keutamaan bagi mereka. Justeru pengetua perlu menyediakan prasarana tersebut sebagai tanda penghormatan dan penghargaan seterusnya meningkatkan semangat dan kepuasan kepada pemimpin guru untuk terus berkhidmat dengan cemerlang. Manakala pada tahap kelima, pemimpin guru ingin mencapai kepuasan sendiri iaitu melakukan sesuatu yang lebih mencabar, kreatif dan inovatif agar menjadi kebanggaan kepada organisasi sekolah. Bertepatan dengan moto **ABC** yang diterapkan di Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan iaitu “**Ambil tanggungjawab dan amanah, Buat penambahbaikan dan Cipta sejarah**” sekaligus menggalakkan pemimpin guru tidak mengira jantina untuk terus komited, membuat penambahbaikan dalam segala bidang dan berusaha mencipta sesuatu yang baharu dengan kreatif dan inovatif.

Seterusnya, dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan hasrat persaraan awal pemimpin guru berdasarkan jantina dan umur. Responden lelaki dan perempuan mempunyai perspektif yang sama iaitu mempunyai hasrat persaraan awal. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Hochman and Lewin-Epstein (2013), seseorang pekerja tidak kira sama ada lelaki atau perempuan yang mempunyai cucu menyimpan hasrat persaraan awal kerana ingin menjaga kebajikan cucu mereka. Hal ini berkemungkinan disebabkan persepsi kebanyakan pemimpin guru merasakan kemampuan untuk bekerja secara produktif sehingga umur 55 hingga 58 tahun sahaja manakala selepas tempoh tersebut mereka perlu berehat dan meluangkan masa berharga bersama-sama keluarga. Tambahan pula polisi kerajaan melanjutkan tempoh umur persaraan wajib daripada 58 kepada 60 tahun dirasakan membebankan mereka. Mereka telah menyimpan hasrat untuk berkhidmat sehingga umur 58 tahun sahaja namun apabila polisi melanjutkan umur persaraan wajib kepada 60 tahun menyebabkan tahap hasrat persaraan awal semakin meningkat.

Seterusnya, pemimpin guru tanpa mengira jantina dan umur mempunyai hasrat persaraan awal berkait rapat dengan faktor personal seperti pasangan yang telah bersara, pendapatan isi rumah yang telah mencukupi dan masalah kesihatan (Beehr, 1986; Topa et al., 2018). Tambahan pula pada peringkat umur 55 hingga 58 tahun, kebanyakan pemimpin guru telah mencapai gaji yang tinggi, kenaikan pangkat sehingga DG54 serta mempunyai tabungan yang banyak menyebabkan keinginan untuk mendapatkan kepuasan hidup lebih tinggi berbanding kepuasan di tempat kerja. Oleh yang demikian, mereka lebih berminat untuk berehat dan menghabiskan masa dengan aktiviti personal yang tidak terikat dengan pekerjaan formal. Situasi ini mendorong hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru apabila

menghampiri peringkat umur 55 tahun dan telah mengecapi keinginan dan matlamat dalam pekerjaan mereka (Beehr, 1986).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian oleh Clark et al. (2014), Feldman (1994), Davies et. (2017), Talaga dan Beehr (1995), Topa et al. (2016) dan Von Bonsdorff (2009) yang mendapati pekerja perempuan lebih cenderung untuk bersara awal apabila mempunyai pasangan yang telah bersara, pendapatan isi rumah yang tinggi dan cukup untuk menyara keluarga dan tidak ada anak atau tanggungan yang memerlukan pembiayaan dalam pelajaran. Manakala pekerja lelaki yang telah berkeluarga dan mempunyai anak-anak yang masih bersekolah kurang mempunyai hasrat persaraan awal. Ini adalah disebabkan tahap kebolehpayaan kerja lelaki kebiasaannya adalah lebih tinggi dan mempunyai kesihatan yang lebih baik menyebabkan mereka kurang berhasrat terhadap persaraan awal (Von Bonsdorff et al., 2010).

Dapatan kajian ini menyangkal bahawa terdapat perbezaan hasrat persaraan awal berdasarkan umur (Adam & Beehr, 1998; Adam, Presher, Beehr & Lespito, 2002; Beehr, 1986; Topa et al., 2016). Menurut Davies et al. (2017) seseorang yang telah berumur lebih 50 tahun hanya mempunyai hasrat persaraan awal sekiranya pendapatan isi rumah mereka adalah tinggi. Manakala Gaillard dan Desmette (2008) dan Riaz et al. (2016) turut mendapati pekerja yang telah berusia 50 tahun ke atas mempunyai persepsi negatif terhadap kerja dan kebolehan mereka melaksanakan amanah yang diberikan oleh pihak atasan akan mempunyai hasrat persaraan awal yang tinggi. Tambahan pula Von Bonsdorff (2009) dan Ilmarinen dan Tuomi (2004) menyatakan pekerja lelaki yang berumur 50 tahun ke atas lebih kerap mengalami masalah kesihatan

berbanding perempuan dan situasi ini mempengaruhi hasrat mereka untuk bersara awal.

Menepati Teori Identiti Sosial (Tajfel & Turner, 1979) dan dapatan kajian Riaz et al. (2016) bahawa pekerja yang telah berumur, mempunyai persekitaran kerja yang tidak harmoni, kurang autonomi, kerja yang kurang bersesuaian, kurang memberikan tanggungjawab dan tidak menjadikan mereka pakar rujuk menyebabkan diri mereka rasa tersisih dan semakin tidak diperlukan dalam organisasi sehingga mereka menyimpan hasrat persaraan awal. Oleh yang demikian, persekitaran kerja yang menyokong tanpa menysisihkan pandangan dan usaha yang dilakukan oleh pemimpin guru yang lebih berumur akan menggalakkan semangat kerjasama seterusnya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap tugas (Riaz et al., 2016). Hal ini amat penting untuk dititik beratkan oleh pemimpin atasan dalam usaha mengekalkan pemimpin guru untuk terus berkhidmat sehingga umur persaraan wajib.

Berdasarkan huraian dapatan di atas, pengkaji merumuskan bahawa perspektif keseluruhan pemimpin guru di sekolah menengah tidak mengira faktor jantina dan umur menganggap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal adalah hampir sama disebabkan tugas yang diberikan perlu dianggap sebagai satu amanah. Penerapan konsep kerja sebagai satu ibadah untuk terus bekerja dengan ikhlas mendidik anak bangsa turut membantu meningkatkan semangat kerjasama dan amalan kerja berpasukan seterusnya mencapai kepuasan kerja (Noor Azimah et al., 2019). Namun begitu, kebanyakan pemimpin guru mula memikirkan hasrat persaraan awal apabila telah mencapai kepuasan dalam kerjaya mereka (Beehr, 1986).



### **5.3.3 Hubungan antara Konflik Peranan, Kepuasan Kerja dan Hasrat Persaraan Awal Pemimpin Guru**

Dapatan kajian ini telah mendapati konflik peranan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja pemimpin guru di sekolah menengah di negeri Kelantan. Ini bermakna, meskipun konflik peranan dalam kalangan pemimpin guru berada pada tahap tinggi namun mereka masih mengecapi kepuasan kerja hasil suntikan semangat untuk menyelesaikan semua tugas yang diamanahkan kepada mereka. Meskipun dapatan yang positif antara konflik peranan dengan kepuasan kerja jarang ditemui oleh pengkaji lepas (Madziatul Churiyah, 2007) namun dapatan ini berjaya menyokong dapatan kajian Tang dan Chang (2010) yang menyatakan dalam hasil kajian mereka bahawa konflik peranan yang tinggi akan meningkatkan kreativiti seseorang untuk menyelesaikan masalah dalam suatu tugas. Tambahan pula, personaliti yang proaktif akan mempamerkan kreativiti pekerja apabila keperluan kreativiti pekerjaan dan sokongan orang atasan untuk kreativiti adalah tinggi (Kim et al., 2010). Bertepatan dengan Kahn et al. (1964) turut mendapati personaliti individu turut mempunyai hubungan terhadap kebolehpayaan menangani konflik pelbagai peranan dalam organisasi.

Tambahan pula dapatan ini menyokong dapatan George dan Zhou (2002) mendapati tekanan peranan boleh mempengaruhi usaha seseorang untuk lebih rajin dan kreatif di tempat kerja. Selain itu terdapat juga kajian yang mendapati konflik peranan memberikan kesan yang positif apabila seseorang terpaksa memikul pelbagai peranan ini akan memberi ruang untuk berfikir secara kreatif dan seterusnya mempelbagaikan perkembangan kognitif yang menggalakkan kreativiti (Lenaghan & Segupta, 2007). Malah dapatan ini menyokong kajian Janssen (2000) yang turut mendapati semakin

tinggi konflik peranan semakin menggalakkan tindakbalas yang inovatif dan menggalakkan kreativiti serta akhirnya memberikan kepuasan kerja. Di samping itu dapatan ini selari dengan kajian oleh Rizwan Qaiser et al. (2019) yang mendapati kepuasan kerja merupakan pengantara terhadap hubungan antara semangat bekerja dengan tingkah laku kerja inovatif. Mereka mendapati semangat dan inovasi di tempat kerja akan meningkatkan kepuasan kerja intrinsik apabila mendapat kerjasama rakan sekerja dan sokongan pemimpin atasan bagi menyelesaikan pelbagai tuntutan dalam pekerjaan (Rizwan Qaiser et al., 2019).

Bertepatan dengan hasil dapatan Belias et al. (2014) dan Banda dan Mutambo (2016) turut mengukuhkan lagi dapatan yang menyatakan kepuasan kerja guru turut disumbangkan oleh keupayaan dan kebolehan mereka mengurus kelas, merancang dan melaksanakan pengajaran dengan baik. Pemimpin guru yang berketrampilan dan serba boleh mampu mengurus tugas mereka dengan baik dan meningkatkan kepuasan kerja kepada mereka setelah melihat keberhasilannya (Anjilus et al., 2019; Tippens et al., 2013). Ini adalah kerana pemimpin guru kebanyakannya mempunyai personaliti proaktif yang mampu menangani konflik peranan dengan menyesuaikan diri dengan persekitaran dan seterusnya mampu menyelesaikan sebarang permasalahan yang timbul (Han et al., 2014). Hal ini disebabkan kebanyakan pemimpin guru terdiri daripada guru-guru yang berpengalaman dan diberi kepercayaan untuk memegang beberapa jawatan penting bagi membantu kepimpinan utama sekolah. Kebijaksanaan pemimpin guru membentuk dan memantapkan amalan kerja berpasukan dalam kalangan guru-guru di sekolah akan membantu mewujudkan persekitaran kerja yang menyeronokkan, saling menyokong antara satu sama lain tanpa mengira jawatan dan umur (Mohd Faizal et al., 2018; Noor Azimah et al., 2019; Treputtharat & Tayiam,

2014). Tambahan pula, apabila pemimpin guru yang sering mempunyai tahap konflik peranan yang tinggi, tetapi dapat menyelesaikan tugas mereka dengan cara yang kreatif dan kerjasama erat rakan sekerja akan memberikan kepuasan kerja kepada mereka (Anjilus et al., 2019).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian didapati tidak selari dan bercanggah dengan kebanyakan dapatan lepas yang mendapati konflik peranan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja (Koustelios et al., 2004; Ling et al., 2014; Lui et al., 2010; Malik et al., 2010; Mansor et al. 2003; Topa et al., 2018) keseimbangan kerja dan tekanan kerja (Yongkang et.al, 2014) serta tekanan kerja (Kahn et al., 1964; Nanik Ram et al., 2011). Antaranya dapatan kajian oleh Maqsood et al. (2017) yang mendapati konflik pelbagai peranan yang tinggi akan menurunkan tahap kepuasan kerja. Seterusnya, dapatan kajian lepas turut mendapati individu yang mempunyai pelbagai peranan seperti konflik antara kerja dan keluarga kebiasaannya akan menyebabkan tekanan dan ketegangan dalam kehidupan (Lenaghan & Sengupta, 2007; Mahera et al., 2020; Naz et al., 2017; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri, 2012). Tambahan pula kajian terhadap pensyarah di universiti Arab Saudi dan guru pendidikan jasmani di Greece turut mendapati konflik peranan akan memberi kesan negatif terhadap kepuasan kerja (Almutairi, 2013; Koustelios et al., 2004). Oleh yang demikian, dapatan kajian ini menyangkal teori Kahn et al. (1964) yang menyatakan konflik dan tekanan kerja akan menyebabkan ketidakpuasan kerja namun sebaliknya memberi kesan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Meskipun terdapat kontradiksi terhadap dapatan kajian ini berbanding kebanyakan dapatan antarabangsa, namun melalui dapatan kajian, pengkaji berkeyakinan bahawa

dapatan ini menunjukkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin guru mampu menyuntik semangat kepada mereka untuk bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh dan bertindak secara proaktif menghadapi cabaran dan menangani perubahan sehingga memberi kepuasan kerja apabila berjaya menyelesaikannya. Dapatan ini jelas menyokong dapatan Tang dan Chang (2010) dan Kim et al. (2010) yang mendapati bahawa tahap konflik peranan yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja kerana pemimpin guru kebanyakannya terdiri daripada guru-guru yang terpilih daripada segi kelayakan dan kekananan serta kebolehan untuk menyandang suatu jawatan penting di sekolah.

Bertepatan dengan kriteria pemimpin guru yang dilantik oleh pihak kepimpinan atasan sekolah ternyata menjadikan konflik peranan tidak memberikan masalah yang besar namun perlu kreativiti dan kerjasama semua pihak untuk melaksanakannya. Konsep bekerja secara ikhlas dan itqan yang diterapkan kepada pemimpin guru bagi mengubah persepsi bahawa tekanan dan cabaran dalam tugas perlu dilaksanakan secara positif dan kreatif sehingga akhirnya memberikan tahap kepuasan kerja yang tinggi (Hasan Al Banna, Ab Mumin & Siti Arni, 2011). Seajar dengan visi Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) KPM untuk mentransformasikan sekolah dengan memantapkan barisan pemimpin atasan (*Senior Leader Team*) dan pemimpin pertengahan (*Middle Leader Team*) ke arah kemenjadian murid dan sekolah yang berkualiti (KPM, 2018), pelbagai program pembangunan profesional berterusan (PPB) dalam kalangan pemimpin guru perlu sentiasa ditambahbaik dari semasa ke semasa. Kesannya, pemimpin guru akan lebih berfikiran positif, kreatif dan kritis serta inovatif dalam mencari pelbagai solusi masalah yang dihadapi semasa menjalankan tugas di sekolah seterusnya memberikan kepuasan kepada mereka.

Seterusnya, dapatan kajian ini telah mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Ini bermakna, tahap konflik peranan yang tinggi akan meningkatkan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Roslee Talip (2012), Rusmini Ku Ahmad (2006) dan Syed Sofian dan Rohani Nasir (2010) yang menyatakan konflik pertindihan peranan turut mengundang hasrat persaraan awal. Meskipun pemimpin guru dapat menyelesaikan konflik peranan dengan baik namun konflik yang berpanjangan akan memberi kesan psikologi kepada mereka secara tidak langsung. Antara faktor psikologi yang memberi kesan kepada fizikal dan mental adalah kepenatan bekerja, tekanan kerja dan masalah kesihatan turut mempengaruhi hasrat persaraan awal (Wang & Shi, 2014; Wang & Shultz, 2010). Di samping itu dapatan kajian ini menyokong dapatan Javed et al. (2014) yang menyatakan bahawa konflik peranan mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap hasrat persaraan awal dan seterusnya berhenti daripada sesebuah organisasi. Selain itu, Schreurs et al. (2010) turut mendapati tuntutan dan keperluan kerja yang semakin meningkat akan memberi kesan terhadap hasrat persaraan awal.

Seterusnya selari dengan beberapa dapatan kajian lepas mendapati konflik antara kerja dan keluarga turut menjadi faktor utama peningkatan hasrat persaraan awal (Arif et al., 2017; Baah, 2015; Gardazi et al., 2016; Mahira et al., 2020; Naz et al., 2017; Schreurs et al., 2010; Tippens et al., 2013). Konflik peranan sebagai isteri, ibu dan nenek turut menjadi faktor personal untuk bersara awal kerana ingin menjaga anak-anak atau menjaga suami atau ahli keluarga yang mengalami masalah kesihatan (Banks & Smith, 2006; Dentinger & Clarkberg, 2002; Mahera et al., 2020; Naz et al., 2017) atau menjaga cucu (Hank & Buber, 2009; Hochman & Lewin, 2013). Justeru kaum wanita

lebih cenderung kepada hasrat persaraan awal berbanding kaum lelaki, namun bagi wanita yang belum berkahwin lebih mengutamakan kerjaya dan akan berkhidmat sehingga persaraan wajib. Oleh yang demikian, konflik terhadap kemampuan untuk melaksanakan pelbagai peranan yang dipertanggungjawabkan sering dikaitkan dengan kesejahteraan kehidupan berkeluarga kerana keseimbangan peranan amat penting bagi menjamin kesejahteraan hidup (Langove et al., 2015; Maqsood et al., 2017; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri; Tippens et al., 2013). Apa yang lebih membimbangkan dapatan NAHT (2019) menunjukkan kebanyakan pemimpin guru yang telah berpengalaman menjawat beberapa jawatan penting dalam organisasi tidak berminat untuk maju ke hadapan sebagai pengetua sedangkan mereka mempunyai banyak kemahiran dan kepakaran bagi meneruskan kecemerlangan sekolah. Ini adalah disebabkan bebanan peranan yang semakin pelbagai sehingga mereka merasakan tidak berbaloi untuk mengabaikan masa berharga yang sepatutnya diluangkan bersama keluarga demi kepuasan kehidupan (NAHT, 2019).

Dapatan kajian ini seterusnya menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Dapatan ini berkemungkinan menunjukkan masih ada faktor berkaitan polisi dan peraturan kerja, manfaat atau penghargaan yang diterima masih kurang memuaskan berbanding tuntutan pekerjaan yang semakin mencabar, menyebabkan kebanyakan pemimpin guru berhasrat meninggalkan profesion keguruan ini lebih awal. Sebaliknya pula terdapat juga dalam kalangan pemimpin guru ini berhasrat untuk bersara awal disebabkan rasa telah puas hati dengan pencapaian kerjaya mereka setelah bertungkus lumus menyelesaikan pelbagai tugas yang dipertanggungjawabkan dengan cemerlang dan memberikan hasil yang membanggakan sekolah (Beehr, 1986).

Hal ini turut menunjukkan kebanyakan pemimpin guru yang telah berumur lebih 50 tahun telah memiliki kepuasan kerja maksimum antaranya ganjaran perkhidmatan yang baik, gaji yang tinggi, kenaikan pangkat, mempunyai rakan sekerja yang baik dan ramai, bidang kerja yang memuaskan malah mempunyai ramai anak murid yang telah berjaya dalam profesion masing-masing hasil didikan. Di samping itu, mereka turut mempunyai pendapatan yang kukuh serta tabungan yang mencukupi menyebabkan mereka tidak perlu menunggu umur bersara wajib iaitu 60 tahun untuk memperoleh kepuasan dalam hidup. Selari dengan teori pengguna yang melibatkan keluk penawaran tenaga kerja yang melengkung ke belakang (*Backward bending supply curve*), kebanyakan pemimpin guru yang telah berumur 50 tahun ke atas mempunyai gaji dan jumlah pendapatan rumah yang tinggi menyebabkan keinginan untuk terus melaksana pelbagai peranan di sekolah semakin berkurangan berbanding keinginan untuk berehat dan mengurangkan masa di tempat kerja dan akhirnya berhasrat untuk bersara lebih awal (Che' Ros Zainol, 1996; Rahman, 2013).

Selain itu kajian terdahulu turut mendapati kepuasan kerja bagi individu yang bekerja sendiri adalah lebih tinggi berbanding bekerja dengan majikan menyebabkan terdapat pemimpin guru berhasrat kepada persaraan awal dan beralih ke bidang pekerjaan lain yang tidak terikat dengan kerja formal di sekolah (Kautonen et al., 2012; Wang et al., 2008). Hal ini bermaksud seseorang yang mempunyai keseronokan kerana dapat memenuhi masa lapang bersama keluarga, melakukan aktiviti yang tidak terikat dengan majikan menjadikan mereka lebih berhasrat untuk bersara awal bagi memenuhi kepuasan diri (Kautonen et al., 2012). Malahan dapatan Philips et al. (2014) yang menunjukkan kerja sukarela tanpa paksaan lebih memberikan kepuasan kerana setiap konflik dalam pekerjaan dihadapi dengan positif dan mereka (sukarelawan)

mempunyai inisiatif sendiri untuk menambah ilmu dan meningkatkan kemahiran agar dapat berkhidmat kepada masyarakat.

Merujuk kepada responden kajian juga, kebanyakan pemimpin guru telah berumur dalam lingkungan 50 hingga 60 tahun (47.3 %) dan telah mempunyai pendapatan isi rumah yang agak tinggi, telah stabil daripada segi kerjaya, pangkat dan kehidupan mereka. Ini menyumbang kepada faktor penarikan kepada hasrat persaraan awal kerana mereka telah mencapai apa yang diimpikan dalam kerjaya malah ada yang ingin menikmati kehidupan persaraan yang lebih tenang bersama keluarga dan bebas daripada memikirkan bebanan kerja sebagaimana dikonsepsikan oleh Beehr (1986) dan Von Bonsdorff (2009). Justeru kebanyakan responden pemimpin guru telah memilih opsyen untuk bersara awal bagi memperoleh kehidupan yang lebih bermakna bersama keluarga (Bayl-Smith & Griffin, 2014; Meng et al., 2020; Topa & Alcover, 2015; Topa et al., 2018).

Seterusnya dapatan kajian ini menyokong hasil kajian Tippens et al. (2013) yang turut mendapati pemimpin guru yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi berhasrat untuk bersara awal. Tippens et al. (2013) dalam kajiannya mendapati guru-guru dalam bidang pertanian mempunyai hasrat persaraan awal disebabkan faktor konflik kerja-keluarga yang menyebabkan mereka kurang masa bersama keluarga. Konflik terhadap pelbagai peranan bukan akademik yang memerlukan mereka berada lebih lama di sekolah menyebabkan rasa tekanan kerana masa bersama keluarga amat terhad (Tippens et al., 2013). Mereka mendapati kebanyakan guru mempunyai kepuasan terhadap kerja meskipun diberikan lebih masa mengajar dalam sehari namun dikecualikan daripada melakukan tugas lain yang tidak berkait dengan pembelajaran



dan pemudahcaraan (PdPc) ke arah kecemerlangan akademik. Hal ini menunjukkan seseorang pemimpin guru berasa seronok dan mendapat kepuasan apabila dapat memfokuskan kerja mereka terhadap perancangan dan melaksanakan PdPc berbanding pelbagai peranan yang tidak berkait rapat dengan profesion keguruan mereka terutamanya melibatkan pengurusan dan pentadbiran (Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018; Tippens et al., 2013).

Selain itu, dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Boyd et al. (2010), Mdindela (2009) dan Riaz et al. (2016) yang merumuskan antara faktor yang mendorong pemimpin guru berhasrat kepada persaraan awal adalah berkaitan faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mungkin belum dipenuhi sepenuhnya oleh pemimpin atasan sekolah. Misalnya faktor intrinsik adalah meliputi keseronokan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran (PdPc), mengajar subjek mengikut opsiyen, mempunyai sumber yang cukup untuk PdPc dan mempunyai peluang untuk membangunkan kemahiran dan kompetensi dari semasa ke semasa. Manakala faktor ekstrinsik yang masih belum dipenuhi oleh pemimpin atasan mungkin melibatkan gaji, ganjaran, kenaikan pangkat dan penghargaan yang mulanya tidak menjadi keutamaan tetapi sekiranya masalah kekurangan sumber kewangan dan prasarana yang kondusif menyebabkan pemimpin guru merasakan faktor ekstrinsik ini penting bagi membantu meningkatkan kecemerlangan pelajar. Ini adalah kerana kebanyakan pemimpin guru yang mempunyai pendapatan yang tinggi dan sering dihargai majikan akan sukarela membantu pelajar yang susah atau mempunyai masalah kewangan malah membantu menyediakan prasarana yang lebih kondusif.

Seterusnya, dapatan kajian ini menyangkal beberapa dapatan pengkaji lepas yang menyatakan semakin tinggi kepuasan kerja seseorang tidak mendorong hasrat persaraan awal daripada perkhidmatan (Conant, 2017; Fatimah Affendi, 2014; Kalokerinos et al., 2015; Kautonen et al., 2012; Oakman & Wells, 2013). Antaranya dapatan kajian oleh Terranova dan Henning (2011) dan Conant (2017) yang mendapati jurulatih sukan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai hasrat persaraan awal dan berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Malah dapatan Wang et al. (2008) turut menyokong bahawa pekerja yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah lebih cenderung untuk bersara awal atau bertukar ke bidang pekerjaan lain yang lebih fleksibel sebagai fasa persaraan awal sebelum memasuki alam persaraan wajib.

Kebanyakan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan menganggap sumbangan ikhlas sama ada berbentuk wang ringgit atau masa yang diluahkan untuk membantu pelajar terutamanya menjayakan program anjuran sekolah yang diadakan di luar masa persekolahan sebagai salah satu ibadat. Bertepatan konsep itqan dan ihsan yang akan menyebabkan konsep pengurusan kualiti organisasi lebih bersifat kemanusiaan dan profesional serta lebih dekat di hati menjadikan pemimpin guru lebih cenderung menyumbang untuk kebaikan sekolah dan kebajikan pelajar (Hasan AlBanna et al., 2011; Razila Kasmin, Mohd Faiz Baharan, Noraizan Mohsin, Norliza Kila & Mashita Abu Hassan, 2019). Persepsi pemimpin guru yang menganggap segala pengorbanan tenaga, masa dan wang ringgit adalah untuk kebajikan pelajar dan saham akhirat menyebabkan kebanyakan mereka sukarela bekerja lebih masa dan melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan di luar masa persekolahan. Namun begitu, apabila tiba satu tahap tertentu, kebiasaannya pemimpin guru telah

berpuas hati dengan segala pengorbanan, pencapaian untuk diri sendiri dan para pelajar menyebabkan mereka mempunyai hasrat persaraan awal agar dapat mengecapi kehidupan yang lebih tenang dan bermakna tanpa terikat dengan tugas rasmi di sekolah.

Berdasarkan dapatan dan huraian di atas, pengkaji membuat generalisasi tentang ketiga-tiga pemboleh ubah yang saling berkait antara satu sama lain. Merujuk kepada analisis dapatan, pengkaji mendapati konflik peranan mempunyai kesan yang positif terhadap kepuasan kerja. Ini bermaksud, konflik peranan yang tinggi dalam kalangan pemimpin guru mampu menyuntik semangat untuk terus bekerja keras bagi memperoleh kejayaan dan kecemerlangan. Bertepatan dengan pendekatan ABC (**A**mbil tanggungjawab, **B**uat penambahbaikan dan **C**ipta sejarah) yang dijadikan amalan di sekolah-sekolah di Kelantan telah berjaya mewujudkan sikap kebertanggungjawaban pemimpin guru terhadap tugas masing-masing dan sentiasa membuat penambahbaikan serta bersaing secara positif untuk melakar sejarah tersendiri. Kejayaan yang diperoleh setelah bertungkus-lumus berusaha melalui pelbagai cabaran akan membuahkan kepuasan kerja dalam kerjaya (Anjilus et al., 2019). Tambahan pula pelbagai tugas berfokuskan ke arah kecemerlangan pelajar didapati tidak membebankan pemimpin guru sebaliknya memberikan kepuasan kerja yang tinggi setelah berjaya diselesaikan dengan cara yang bijaksana (Tippens et al., 2013).

Seterusnya pengkaji mendapati hubungan positif antara kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal yang menunjukkan pada tahap umur 50 tahun dan ke atas, kebanyakan pemimpin guru telah memperoleh kepuasan kerja yang tinggi dalam profesion

keguruan. Di samping kepuasan dalam kenaikan pangkat, gaji yang tinggi, ganjaran dan manfaat yang diterima, pemimpin guru turut mempunyai pendapatan yang tinggi dan mencukupi untuk kegunaan masa hadapan. Situasi ini mendorong kepada hasrat persaraan awal agar mereka dapat menikmati kepuasan dalam kehidupan bersama keluarga dengan lebih tenang dan seronok tanpa terikat dengan tugas formal di sekolah (Topa et al., 2018).

Pengkaji turut meneliti hubungan positif antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal yang menunjukkan konflik pertindihan peranan yang berpanjangan mendorong kepada hasrat persaraan awal. Ini adalah disebabkan konflik antara kerja dan keluarga menjadi antara penyebab utama pemimpin guru menyimpan hasrat persaraan awal (Arif et al., 2017; Gardazi et al., 2017; Mahira et al., 2020; Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017; Noorazwana Musida & Agnis, 2017; Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid, 2016; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri, 2012). Oleh yang demikian, ketiga-tiga pemboleh ubah ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara satu sama lain.

#### **5.3.4 Pengaruh Dimensi Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja Terhadap Hasrat Persaraan Awal**

Dapatan kajian menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Manakala tidak terdapat pengaruh yang signifikan di antara dimensi Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Dapatan ini menjelaskan perubahan dalam pemboleh ubah Konflik

Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) dan dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Ini membawa maksud, persepsi pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan tidak menjadikan kekurangan sumber masa dan kewangan serta konflik terhadap perbezaan jangkaan dan permintaan daripada beberapa pihak dalam organisasi sebagai masalah utama sehingga menyebabkan mereka berhasrat untuk bersara awal.

Dapatan kajian ini didapati selari dengan Langove et al. (2016) yang mendapati konflik peranan dan ketidakseimbangan kerja dalam organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal dan seterusnya keinginan untuk bertukar dan berhenti daripada berkhidmat di organisasi tersebut. Selari dengan pandangan Fatimah Affendi (2014) kepelbagaian peranan pemimpin guru sebagai tenaga pengajar, pemberi maklumat, pemupuk nilai dan sikap pelajar, pendorong dan pengawas disiplin pelajar serta peranan sosialnya berkait rapat dengan hubungan dengan ibu bapa dan komuniti yang berkepentingan dengan pihak sekolah turut mencabar kewibawaan dan profesionalisme seseorang pemimpin guru masa kini. Rentetan pelbagai peranan yang perlu digalas oleh pemimpin guru, tidak mustahil bagi mereka terpaksa berhadapan dengan konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) yang berpanjangan sehingga memberi tekanan seterusnya mendorong kepada hasrat persaraan awal.

Sehubungan itu, konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) dilihat dapat dikurangkan dengan cara peningkatan ilmu profesionalisme keguruan. Ini adalah kerana pemimpin guru yang mempunyai budaya profesionalisme cemerlang

mempunyai tahap kompetensi yang tinggi dalam profesion mereka (Kamarul Azmi Jasmin & Ab. Halim Tamuri, 2015). Justeru kelebihan dan keistimewaan seseorang pemimpin guru perlu sentiasa digilap dan dipelihara sebaiknya oleh pihak pengurusan atasan sehingga mencapai tahap profesional yang sepatutnya agar mereka merasa seronok, dihargai dan tetap bersemangat berada dalam profesion keguruan (Kamarul Azmi Jasmin & Ab. Halim Tamuri, 2015; Razila Kasmin et al., 2019). Oleh yang demikian, konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) dalam kalangan pemimpin guru ini ternyata dapat dikurangkan dengan sokongan pihak pemimpin atasan, rakan sekerja, pasangan hidup dan ahli keluarga agar dapat mengurangkan rasa tekanan dan ketidakpuasan kerja serta keinginan untuk meninggalkan organisasi sekolah lebih awal (Love et al., 2010; Mansour & Tremblay, 2018; Rizwan Qaiser et al., 2019).

Bagi pengujian pengaruh dimensi kepuasan kerja pula, dapatan kajian telah menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi Rakan Sekerja (RS) dan Bidang Tugas (BT) terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Manakala tidak terdapat pengaruh yang signifikan di antara dimensi Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP) dan Polisi dan Peraturan (PP) terhadap hasrat persaraan awal pemimpin. Dapatan ini menjelaskan perubahan dalam pemboleh ubah Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP), Manfaat dan Penyeliaan (MP) dan Polisi dan Peraturan (PP) tidak berperanan secara signifikan sebagai peramal terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Ini membawa maksud, pemimpin guru tidak menjadikan tiga dimensi tersebut sebagai sebab utama yang mendorong hasrat persaraan awal mereka.

Dapatan ini menyokong teori Kaplan et al. (2014), Koponen et al. (2016), Riaz et al. (2016) dan Schultz et al. (2014) bahawa kepentingan menjaga kesejahteraan dan kebajikan pekerja sangat penting untuk memastikan pekerja kekal berkhidmat untuk organisasi. Kebanyakan pemimpin guru bersetuju bahawa kepuasan terhadap persekitaran kerja meliputi pengurusan kelas yang baik, sokongan pihak pentadbir dan interaksi yang baik dengan guru dan pelajar merupakan faktor penting untuk seseorang pemimpin guru seronok berkhidmat di sesebuah sekolah dan tidak mendorong hasrat persaraan awal (Tippens et al., 2013). Kepuasan kerja diperoleh apabila dapat memperuntukkan masa yang lebih untuk merancang PdPc, mengajar dan membimbing pelajar di dalam kelas berbanding melakukan tugas lain yang tidak berkaitan dengan akademik (Tippens et al., 2013). Menurut Tippens et al. (2013) meskipun kepuasan kerja yang diperoleh di tempat kerja adalah tinggi namun pemimpin guru terbabit mempunyai hasrat persaraan awal yang tinggi disebabkan faktor personal antaranya ingin memperoleh kepuasan kehidupan bersama keluarga. Hal ini dapat diatasi sekiranya pengetua memahami dan memberi kelonggaran dalam tugas mereka dan mengambil kira faktor-faktor kesesuaian peranan berdasarkan kepakaran dan kecenderungan mereka (Mohd Faizal et al., 2018; Rizwan Qaiser et al., 2019).

Selain itu dimensi bidang tugas turut mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru membawa maksud faktor autonomi yang diberikan kepada seseorang pemimpin guru dalam menjalankan peranan mereka perlu diberi perhatian oleh pemimpin atasan. Ini adalah kerana pemimpin guru akan merasa selesa, berkeyakinan dengan kebolehan sendiri dan mampu menyelesaikan tugas yang diamanahkan tanpa bebanan peranan yang berlebihan serta membudayakan amalan kerja berpasukan dalam kalangan warga

sekolah (Noor Azimah et al., 2019). Sokongan rakan sekerja dan kejelasan dalam bidang tugas boleh dimantapkan dengan mengamalkan budaya bekerjasama atau syura bagi meningkatkan kualiti pengurusan, meningkatkan persekitaran kerja yang positif serta menghindari konflik seterusnya memberi impak positif kepada keberhasilan sekolah dan kemenjadian murid (Noor Azimah et al., 2019). Ini bermakna, sokongan dan kerjasama pemimpin atasan dan rakan sekerja mempengaruhi hasrat untuk kekal berkhidmat kepada organisasi (Mohd Faizal et al., 2018; Razavipour & Yousefi, 2017; Riaz et al., 2016).

Selari dengan dapatan kajian Mohamad Fuad et al. (2015) dan Mohd Faizal et al. (2018) sebarang tugas yang sukar dan adakalanya di luar kemampuan individu dapat diselesaikan apabila amalan kerja berpasukan menjadi keutamaan dalam melaksanakan pelbagai peranan yang diamanahkan sejajar dengan keperluan dan kehendak pemimpin atasan dan pemegang taruh. Hal ini bertepatan dengan teori Herzberg (1966) yang menyatakan faktor pendorong (*motivator*) kepuasan kerja seperti pencapaian, penghargaan, bidang pekerjaan itu, tugas dan perkembangan dan kemajuan mampu menyuntik semangat dan kepuasan kerja seseorang. Justeru faktor rakan sekerja dan bidang tugas perlu dititik beratkan oleh pihak atasan kerana kedua-dua dimensi ini memberi kesan terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru (Anjilus et al., 2019; Mohamad Fuad et al., 2015; Rizwan Qaiser et al., 2019).

Seterusnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi rakan sekerja dan bidang tugas mempunyai perkaitan yang erat dalam memupuk keseronokan dan kepuasan bekerja pemimpin guru. Selari dengan dapatan Anjilus et al. (2019) yang turut mendapati tahap bagi dimensi rakan sekerja dan bidang tugas ini juga adalah



tinggi berbanding tiga dimensi yang lain. Dapatan ini bermaksud meskipun pemimpin guru menghadapi konflik peranan yang tinggi, namun kesan sokongan rakan sekerja, komunikasi berkesan dan autonomi bidang tugas yang diberikan menyebabkan mereka merasa seronok bekerja dan menyelesaikan segala tugas secara perbincangan dan mengamalkan kerja berpasukan (Getahun et al., 2016; Liu et al., 2004; Razavipour & Yousefi, 2017; Syed Kamaruzaman et al., 2017).

Seterusnya dapatan kajian ini menyokong hasil kajian Rizwan Qaiser et al. (2019), Riaz et al. (2016) dan Qaiser Suleman dan Ishtiaq Hussin (2018) bahawa sokongan rakan sekerja dan pemimpin atasan serta persekitaran kerja yang harmoni mampu menyuntik kepuasan kerja intrinsik. Meskipun menghadapi pelbagai konflik untuk memenuhi tuntutan kerja yang dinamik, mereka dapat menyelesaikannya dengan kerjasama dan amalan kerja berpasukan yang mantap (Mohd Faizal et al., 2018; Noor Azimah et al., 2019) seiring dengan semangat kerja inovatif dan kreatif. Kajian ini juga menyokong saranan Riaz et al. (2016) agar persekitaran kerja yang saling membantu tanpa perspektif stereotaip terhadap golongan yang lebih berumur akan meningkatkan komitmen antara pekerja dalam organisasi. Menepati teori identiti sosial (Tajfel & Turner, 1979) persepsi negatif terhadap golongan yang telah berumur 50 tahun ke atas terutamanya melibatkan kebolehpayaan kerja serta rasa diperlukan dalam organisasi akan memberi kesan terhadap kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal.

Dapatan kajian didapati selari dengan Anjilus et al. (2019) dan Mohamad Firdaus dan Mohamad Yusof (2017) yang mendapati kebanyakan pemimpin guru sanggup mengeluarkan duit sendiri dan mencari inisiatif mendapatkan dana dalam usaha

menjayakan sesuatu program. Segala masalah dan cabaran yang dihadapi akan difikirkan dan diselesaikan secara bermusyawarah sehingga akhirnya memberi kepuasan kerja kerana berjaya melaksanakan peranan masing-masing dengan baik. Namun begitu, konflik peranan yang berpanjangan tanpa penyelesaian dan tindakan proaktif pihak atasan akan menyebabkan pemimpin guru beransur-ansur merasa ketidakseronokan bekerja, kecewa dan mula memikirkan hasrat persaraan awal apabila kepuasan dalam kerjaya telah dikecapi oleh mereka (Noorazwana Musida & Agnis, 2017).

Hasil penemuan kajian turut menyokong dapatan Mansour dan Tremblay (2018) yang mendapati tingkah laku generatif seperti memberi kepercayaan kepada golongan yang telah berumur untuk berkongsi pengalaman dan kepakaran melalui program bimbingan dan pementoran dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja serta bersemangat untuk terus menyumbang kepada organisasi. Maklumat stereotaip positif terhadap diri seperti mampu menyelesaikan masalah berdasarkan pengalaman dan kurang melakukan kesilapan dalam pekerjaan akan meningkatkan keseronokan bekerja sekaligus mengurangkan hasrat persaraan awal (Gaillard & Desmette, 2010). Oleh yang demikian, merujuk kepada organisasi sekolah, pihak pemimpin atasan dan pemegang taruh perlu peka terhadap pemimpin guru yang telah berumur agar memberikan kerja yang lebih sesuai dan fleksibel bagi mengekalkan keinginan mereka terus berkhidmat sehingga umur persaraan wajib.

Selaras dengan usaha komited KPM untuk memantapkan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) melalui *Teacher Sharing Session (TSS)* dalam kalangan guru-guru, pelaksanaan bimbingan dan pementoran oleh pemimpin guru yang berpengalaman

sebagai mentor adalah bertepatan (KPM, 2018). Ini adalah kerana pemimpin guru rasa dihormati dan kehadirannya amat diperlukan dalam organisasi sebagai sumbangan untuk memantapkan pengetahuan guru-guru lain terutamanya guru baharu (Mansour & Tremblay, 2018). Oleh itu, dimensi rakan sekerja (RS) dan bidang tugas (BT) perlu diberi perhatian oleh pihak atasan agar keseronokan dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan kerana tuntutan bebanan tugas masa kini memerlukan amalan kerja berpasukan yang mantap bagi mengurangkan konflik peranan dan meningkatkan kepuasan kerja seterusnya mengurangkan hasrat persaraan awal.

Langkah bijak Kementerian Pendidikan Malaysia memperkenalkan sistem mata kredit dalam Sistem Pengurusan Latihan KPM (SPLKPM) untuk meningkatkan kompetensi guru-guru di sekolah (KPM, 2018) perlu dimantapkan pelaksanaannya. Hal ini bertujuan memupuk pemimpin guru agar sentiasa proaktif menambah ilmu, berkongsi pengalaman dan kepakaran serta berkolaboratif dengan pelbagai pihak dalam komuniti pembelajaran profesional (*PLC*) sebagai persediaan untuk mengharungi dunia pendidikan yang semakin mencabar. Di samping itu, pengiktirafan daripada KPM kepada pemimpin guru yang berjaya mencapai tahap minimum 42 mata kredit turut memberi kepuasan intrinsik kepada mereka agar terus bersemangat menambah ilmu dan kemahiran sejajar dengan perkembangan global bidang pendidikan. Ini adalah kerana pemimpin guru beranggapan konflik peranan yang dihadapi mereka sebagai cabaran, menganggap tugas itu satu kewajipan dan boleh diselesaikan dengan cara berhemah antaranya melalui perkongsian pintar, Komuniti Pembelajaran Profesional (*PLC*) dan memantapkan program pembangunan profesional berterusan (PPB).

### **5.3.5 Kepuasan Kerja Pemimpin Guru Berperanan Selaku Pemboleh Ubah Mediator Kepada Hubungan Antara Konflik Peranan dan Hasrat Persaraan Awal**

Kepentingan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal berjaya dibuktikan dalam kajian ini. Pengujian hipotesis mendapati terdapat kesan pengantaraan kepuasan kerja terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Dapatan yang diperoleh ini memberi gambaran bahawa kepuasan kerja pemimpin guru dapat memberikan kesan yang signifikan terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Ini bermakna, konflik peranan yang tinggi bukan hanya menyebabkan hasrat persaraan awal secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kajian mendapati konflik peranan yang tinggi dan berpanjangan turut memberi kesan terhadap kepuasan kerja pemimpin guru dan akhirnya meningkatkan hasrat persaraan awal.

Menerusi dapatan kajian, terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja pemimpin guru sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal. Hasil analisis memperlihatkan bahawa wujud kesan secara langsung dengan kesan mediator. Keputusan analisis ini membuktikan bahawa terdapat pengaruh kepuasan kerja pemimpin guru sebagai mediator terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal. Hal ini bermaksud kepuasan kerja turut memberi pengaruh yang signifikan antara hubungan konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Selari dengan dapatan lepas, kepuasan kerja dilihat sebagai elemen penting yang menjadikan seseorang positif dan lebih bersemangat

untuk bekerja atau sebaliknya sehingga mengundang kepada hasrat persaraan awal (Arshad et al., 2013; Basak et al., 2013; Beehr, 1986; Brown & Sargeant, 2007).

Berlawanan dengan apa yang dijangka, kepuasan kerja yang tinggi tidak menyumbang kepada hasrat persaraan awal sebagaimana dapatan pengkaji terdahulu (Almutairi, 2013; Conant, 2017). Walau bagaimanapun, kajian oleh Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dan Ilham Ismail (2015) yang mendapati kepuasan kerja dapat mengurangkan tekanan dan memberikan keseimbangan emosi kepada pemimpin guru. Pemimpin guru yang mempunyai sikap positif yang tinggi terhadap kerjaya mereka akan memberi hasil kerja yang terbaik dan sentiasa tenang berbanding mereka yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah akan mudah tertekan dan berfikir negatif (Ilham Ismail, 2015; Koponen et al., 2016; Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Hal ini menjelaskan bahawa konflik peranan di tempat kerja dapat diatasi dengan positif sehingga menyuntik semangat untuk menyelesaikannya dengan baik dan akhirnya memberikan kepuasan kerja kepada mereka. Namun, kepuasan pencapaian dalam kerjaya menyebabkan mereka mempunyai hasrat persaraan awal. Selari dengan Tippens et al. (2013) yang mendapati kepuasan kerja yang tinggi turut menyebabkan hasrat persaraan awal adalah tinggi dalam kalangan guru. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal.

Seterusnya dapatan ini menyokong pandangan Koponen et al. (2016) dan Prakash et al. (2019) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan mediator antara hasrat persaraan awal dan kebolehpayaan kerja. Tambahan pula kebolehpayaan kerja kebanyakan pemimpin guru yang telah berusia 50 tahun dan ke atas yang terdiri

daripada generasi 80an kurang menguasai sepenuhnya teknologi maklumat yang sentiasa pesat berubah sehingga mereka berasa terbeban untuk mengikutinya misalnya penggunaan sistem atas talian bagi semua urusan pengurusan dan pentadbiran melibatkan pelajar (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019; Rabindarang et al., 2015). Cabaran pemimpin guru berhadapan dengan tugas yang melibatkan penggunaan teknologi maklumat menyebabkan kebolehpayaan menyelesaikan tugas mengikut masa yang ditetapkan menjadi bebanan psikologi kepada mereka. Meskipun beberapa tugas pengkeranian dan pentadbiran dihapuskan mulai Januari 2019, namun peralihan tugas pengisian data tersebut secara atas talian telah memberi tekanan dan bebanan kepada pemimpin guru dari golongan generasi X kerana kurang mahir menggunakan teknologi maklumat (KPPK, 2019).

Dapatan kajian turut selari dengan pandangan Mazlina Sulaiman (2014) yang mendapati kepuasan kerja berkait rapat dengan aspirasi peribadi iaitu tugas yang diberikan bertepatan dengan kemahiran yang dimiliki oleh individu tersebut. Kepuasan kerja turut menjadi elemen penting untuk memastikan seseorang sama ada kekal atau bertukar ke organisasi lain atau di bidang lain untuk memperoleh kepuasan kerja yang diharapkan dan ia merupakan faktor intrinsik yang akan memberi sumbangan kepada kemajuan organisasi (Fatimah Affendi, 2014; Ilham Ismail, 2015; Lia Indah Ahmad & Ruslin Amir, 2018). Tambahan pula, kepuasan kerja merangkumi perasaan seronok bekerja dan sayang kepada organisasi, komited terhadap kerja serta mengurangkan hasrat untuk bertukar atau bersara awal daripada organisasi (Ahmad & Abddurrahman, 2016; Rabihah Ibrahim, 2016; Topa et al., 2018). Justeru, kepuasan kerja dalam kajian ini memperlihatkan pengaruh yang signifikan sebagai pengantara

kepada pemimpin guru yang menghadapi konflik peranan dan hubungannya dengan hasrat persaraan awal.

Kesan pengantaraan yang signifikan kepuasan kerja pemimpin guru terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal juga terhasil disebabkan persepsi pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan yang berumur lingkungan 50 hingga 58 tahun telahpun memperoleh kepuasan dalam kerjaya mereka. Sebagaimana Koponen et al. (2016) berpandangan bahawa pekerja yang lebih tua mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding golongan muda. Ini adalah berikutan kesan pengantaraan ini menjelaskan bahawa kepuasan kerja menyumbang kepada hasrat persaraan awal apabila setiap konflik peranan dapat diselesaikan dengan kaedah yang terbaik. Justeru kajian membuktikan apabila pemimpin guru telah mencapai kepuasan kerja yang maksimum di samping kerjaya yang stabil dan kewangan yang kukuh maka mereka mempunyai hasrat persaraan awal bagi menikmati masa persaraan dengan lebih bermakna (Banks & Smith, 2006; Beehr, 1986; Meng et al., 2020; Noone et al., 2010; Topa et al., 2018).

#### **5.3.6 Faktor-faktor Penyumbang kepada Hasrat Persaraan Awal**

Berdasarkan dapatan temu bual daripada tujuh orang responden yang terdiri daripada pemimpin guru yang memegang pelbagai jawatan utama di sekolah, pengkaji telah mendapati terdapat dua kategori faktor yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru iaitu faktor yang melibatkan persekitaran kerja dan personal. Antara faktor persekitaran kerja yang mendorong pemimpin guru mempunyai hasrat persaraan awal adalah disebabkan faktor kurang kemahiran menggunakan teknologi

maklumat. Hal ini berkemungkinan kumpulan umur 50 tahun ke atas adalah generasi yang agak kurang pendedahan teknologi maklumat dan kurang bersedia dengan perubahan teknologi yang sentiasa berkembang pesat (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019).

Berikutan banyak perubahan berlaku dalam bidang pendidikan selaras dengan keperluan Revolusi Industri 4.0 (*IR 4.0*) menyebabkan pihak KPM inginkan semua pemimpin guru bersedia meningkatkan kemahiran berinteraksi antara jaringan dan berkomunikasi dengan cara yang lebih berkesan (KPM, 2018). Oleh yang demikian, faktor utama iaitu kesediaan untuk menghadapi perubahan pesat dalam teknologi maklumat dan komunikasi perlu dihadapi oleh semua golongan usia pemimpin guru (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019). Ini menyebabkan ketidakselesaian kepada kebanyakan pemimpin guru yang berumur 50 tahun ke atas kerana sering menghadapi kekangan masa menyelesaikan kerja-kerja yang melibatkan penggunaan teknologi maklumat. Malahan individu yang kurang berkemahiran dalam penggunaan teknologi maklumat merasa terbeban akibat ketidakupayaan melakukan sesuatu pekerjaan mengikut peruntukan sumber yang terhad (Palomeno & Frezzati, 2016; Prakash et al., 2019).

Faktor kedua iaitu konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan serentak berikutan pertambahan peranan yang perlu dilaksanakan oleh pemimpin guru pada masa kini. Hal ini berkemungkinan disebabkan pemimpin guru tidak hanya memegang satu jawatan penting di sekolah sebaliknya memegang beberapa jawatan utama bagi membantu tadbir urus ke arah kecemerlangan sekolah. Selain perlu bersedia dengan PdPc berkesan abad ke-21, mereka turut terbeban dengan pelbagai tugas pentadbiran



dan pengurusan kelas, berhadapan dengan pelbagai karenah pelajar dan berurusan dengan ibu bapa dan komuniti (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019). Situasi ini menyebabkan mereka menghadapi konflik pelbagai peranan yang perlu diselesaikan di sekolah malah kadangkala terpaksa dibawa pulang kerja tersebut ke rumah sehingga menjejaskan masa yang sepatutnya diluangkan bersama keluarga (Arif et al., 2017; Gardazi et al., 2016; Mahira et al., 2020; Maqsood et al., 2017; Naz et al., 2017; Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid, 2016; Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri, 2012). Situasi sibuk yang berpanjangan dengan pelbagai tugas yang perlu diselesaikan mendorong pemimpin guru untuk melepaskan diri daripada terus terikat dengan pelbagai tuntutan kerja dan kehendak pihak pemimpin atasan. Emosi yang kurang stabil disebabkan bebanan pelbagai peranan ini mengundang hasrat persaraan awal sebagai pelepasan kepada masalah yang dihadapi oleh pemimpin guru (Meng et al., 2020; NAHT, 2019).

Tambahan pula, pemimpin guru yang telah berusia lingkungan 50 tahun ke atas sering berhadapan dengan masalah kesihatan diri atau perlu memberi penjagaan khusus kepada ahli keluarga terdekat yang mengalami masalah kesihatan. Sebagaimana dapatan kajian oleh Badun (2018), Meng et al. (2020), Topa dan Herrador-Alcaide (2016), Topa et al. (2018) dan Von Bonsdorff et al. (2010) faktor kesihatan bagi pekerja yang telah berusia turut mempengaruhi keinginan mereka untuk bersara awal. Dapatan temu bual juga mendapati kekangan untuk melaksanakan pelbagai peranan disebabkan keupayaan dan kemampuan yang terhad berikutan faktor umur dan tarikan keluarga (Topa et al., 2018; Von Bonsdorff, 2009; Yeung & Zhou, 2017).

Dapatan temu bual seterusnya mendapati kedudukan kewangan yang kukuh mendorong pemimpin guru berhasrat untuk bersara awal. Selari dengan Davies et al. (2017) dan Meng et al. (2020) yang faktor ekonomi iaitu memiliki pendapatan isi rumah yang kukuh meningkatkan hasrat persaraan awal. Hasil penemuan kajian selari dengan teori pengguna iaitu keluk penawaran melengkung ke belakang (Che' Ros Zainol, 1996; Rahman, 2013) yang menerangkan situasi pemimpin guru yang cenderung untuk mengurangkan masa bekerja dan mula berhasrat kepada persaraan awal setelah memperoleh kepuasan dalam kerjaya dan memiliki pendapatan yang kukuh. Responden temu bual turut mengakui kedudukan kewangan yang kukuh di samping tiada tanggungan seperti membiayai kos pengajian anak-anak atau perlu melangsaikan hutang pinjaman dengan mana-mana pihak turut mendorong hasrat persaraan awal. Ini adalah kerana pemimpin guru berkeyakinan dapat menggunakan wang simpanan yang ada untuk digunakan semasa persaraan nanti.

Faktor seterusnya yang dikongsikan oleh responden temu bual adalah berkaitan kepuasan mereka terhadap pencapaian kerjaya mereka. Sebagaimana dikonsepsikan oleh Beehr (1986) pemimpin guru yang telah lama berkhidmat dan memperoleh kepuasan atas pencapaian kerjaya mereka akan turut mendorong hasrat persaraan awal. Hal ini adalah disebabkan kebanyakan pemimpin guru telah berkhidmat lebih 20 tahun dan memperoleh banyak pencapaian seperti Anugerah Perkhidmatan Cemerlang dan penghargaan lisan serta bertulis daripada beberapa pihak atasan atau pemegang taruh yang mengiktiraf jasa mereka yang berjaya mengharumkan nama sekolah dalam pelbagai bidang. Tambahan pula, ramai dalam kalangan pelajar mereka telah berjaya dididik sehingga berjaya melanjutkan pelajaran ke universiti dan memperoleh pekerjaan yang baik. Ini menambahkan rasa kepuasan dalam diri mereka

menyebabkan mereka ingin bersara lebih awal agar dapat memberi laluan kepada golongan guru muda untuk melestarikan kelangsungan aspirasi pendidikan negara. Sebagaimana dapatan Yavuz (2018) kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam kalangan pemimpin guru yang bekerja sendiri, mempunyai gaji yang tinggi, mempunyai rakan sekerja yang baik dan sentiasa mendapat penghargaan.

Hasil dapatan temu bual turut mendapati responden pemimpin guru inginkan kehidupan berkeluarga yang lebih bahagia dan bermakna kerana dapat menghabiskan masa berkualiti bersama ahli keluarga. Ruang masa yang banyak dihabiskan untuk program-program anjuran pihak sekolah pada sebelah petang, hujung minggu atau cuti persekolahan sering mengganggu waktu berharga yang sepatutnya mereka luangkan bersama keluarga. Selari dengan dapatan Tippens et al. (2013) yang mendapati kebanyakan pemimpin guru berhasrat untuk bersara awal disebabkan ingin meluangkan masa bersama keluarga berbanding kepuasan kerja yang mereka peroleh di tempat kerja. Tambahan pula, telah banyak masa yang telah diluangkan untuk pelbagai tugas di sekolah sepanjang perkhidmatan sehingga sering menjejaskan masa berkualiti bersama keluarga (Gardazi et al., 2016; Mahira et al., 2020; Naz et al., 2017).

Pemimpin guru adalah individu yang berhubung secara langsung dengan pelajar sama ada pada waktu PdPc di dalam kelas atau di luar waktu rasmi persekolahan seperti aktiviti kokurikulum di sebelah petang atau menghantar dan mengurus pelajar menyertai aktiviti berpusat di luar sekolah, daerah atau negeri. Sikap sukarela mengorbankan masa, wang dan tenaga untuk kecemerlangan pelajar dan sekolah telah memberi satu kepuasan dalam diri setelah beroleh kejayaan (Anjilus et al., 2019;

Mohamad Fidaus & Mohamad Yusof, 2017). Namun, pada satu tahap tertentu terutamanya melibatkan faktor kesihatan dan kehidupan berkeluarga, mereka mula memikirkan untuk berehat daripada terus terikat dengan pelbagai peranan di sekolah. Ini juga berkemungkinan disebabkan keinginan mereka untuk mencari kepuasan diri dengan pengisian masa yang lebih bermakna seperti menambah ilmu agama dan melakukan aktiviti kemasyarakatan. Kemahiran dan kepakaran sebagai pemimpin guru ingin disalurkan kepada masyarakat setempat sebagai satu tanggungjawab sosial yang sebelum ini kurang diambil berat oleh mereka (pemimpin guru). Selain itu, dapatan temu bual turut mendapati pemimpin guru berminat untuk menceburi bidang lain seperti pertanian, penternakan dan perniagaan yang tidak terikat dengan masa bertugas rasmi dan kerja menurut *Key Performance Indicator (KPI)* yang sentiasa tertekan dengan tuntutan pihak pemimpin atasan dan pemegang taruh.

Berdasarkan huraian tersebut, jelas menunjukkan konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan dan kepuasan kerja menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Di samping itu, terdapat faktor-faktor berkaitan pekerjaan dan personal yang turut mendorong pemimpin guru kepada hasrat persaraan awal antaranya kurang kemahiran teknologi maklumat, masalah kesihatan sendiri atau perlu menjaga ahli keluarga yang sakit di samping telah mempunyai kedudukan kewangan yang kukuh untuk digunakan semasa persaraan nanti. Seterusnya keinginan untuk meluangkan masa sepenuhnya bagi menikmati kehidupan berkeluarga, ingin menceburi bidang pekerjaan lain yang tidak terikat dengan profesion rasmi dan mahukan pengisian masa yang lebih bermakna dengan aktiviti-aktiviti santai seperti memenuhi hobi, melancong bersama pasangan, melakukan kerja-kerja sukarela bersama masyarakat setempat dan mendalami ilmu agama.

Seterusnya, merujuk kepada nilai  $R^2$  yang menunjukkan kebagusan model struktural mendapati konflik peranan memberi kesan besar terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memberi kesan sederhana terhadap hasrat persaraan awal manakala konflik peranan memberi kesan kecil terhadap hasrat persaraan awal. Selain itu, dapatan kualitatif jelas mengukuhkan lagi dapatan kajian kuantitatif yang mendapati kedua-dua pemboleh ubah konflik peranan dan kepuasan kerja mempengaruhi hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Walau bagaimanapun, terdapat faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal seperti yang telah diuraikan di atas.

Hasil penemuan kajian jelas menunjukkan konflik peranan memberi kesan besar terhadap kepuasan kerja kerana pemimpin guru memahami dengan jelas bidang tugas mereka seperti yang terkandung dalam PPPM 2013-2025 serta sokongan rakan sekerja untuk melaksanakan suatu tugas. Kesungguhan pemimpin guru melaksanakan pelbagai peranan yang diamanahkan dengan baik, diberikan penghargaan sewajarnya oleh pihak atasan setelah menghasilkan kejayaan telah memberikan kepuasan kerja dalam diri mereka. Hal ini menyebabkan konflik pelbagai peranan dianggap cabaran malah menaikkan semangat untuk pemimpin guru menjadikan diri mereka suri teladan kepada guru-guru di sekolah. Jelas di sini, setiap usaha yang diiringi dengan kesungguhan sering membuahkan kejayaan yang membanggakan sekaligus memberikan kepuasan dalam diri pemimpin guru.

Berdasarkan dapatan kajian, konflik peranan memberikan kesan yang kecil terhadap hasrat persaraan awal menunjukkan masih terdapat faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi hasrat persaraan awal selain daripada konflik peranan. Namun begitu,

konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan adalah signifikan dan perlu diberi perhatian khusus agar tidak berterusan sehingga memberi tekanan kepada pemimpin guru. Manakala kepuasan kerja memberi kesan sederhana terhadap hasrat persaraan awal berkemungkinan disebabkan kepuasan kerja diperoleh melalui sokongan rakan sekerja dan bidang tugas yang dirasakan sebagai amanah untuk digalas sebaik mungkin oleh pemimpin guru. Walau bagaimanapun, kepuasan kerja yang diperoleh di tempat kerja akan semakin berkurangan apabila diganggu dengan faktor personal yang menyebabkan mereka akhirnya menyimpan hasrat persaraan awal bagi memperoleh kepuasan kehidupan bersama keluarga pula.

#### **5.4 Rumusan Kajian**

Kajian ini adalah bertujuan untuk memperjelaskan pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah. Secara keseluruhannya, kajian berjaya membuktikan bahawa objektif kajian dapat dicapai dan menjawab segala persoalan kajian yang telah dibentuk. Melalui kajian ini, terdapat sumbangan berguna yang boleh diadaptasi dalam bidang pendidikan sekolah rendah, menengah malah di peringkat pendidikan tinggi. Melalui dapatan kajian yang telah dibincangkan, konflik peranan dan kepuasan kerja dilihat sebagai elemen yang penting untuk diberi perhatian agar tidak berterusan sehingga akan mendorong hasrat persaraan awal pemimpin guru. Kepentingan untuk mengawal konflik peranan dilihat menerusi kepuasan kerja pemimpin guru dan pengaruhnya terhadap hasrat persaraan awal.

Berdasarkan penemuan hasil kajian ini, kebanyakan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan bersetuju bahawa tahap konflik peranan berada pada tahap yang

tinggi. Justeru, pengkaji dapat merumuskan bahawa Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) memberi kesan kepada pemimpin guru. Pemimpin guru yang memegang banyak peranan dalam membantu tadbir urus sekolah turut terdiri daripada guru-guru yang perlu menjalankan tugas utama mereka iaitu melindungi masa instruksional di dalam bilik darjah. Sepertimana yang ditetapkan dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) guru mestilah bertindak sebagai perancang, pengawal, pembimbing, pendorong, penilai dan menjadikan murid sebagai pembelajar aktif memerlukan peruntukan masa yang cukup dan berfokus bagi memastikan standard kualiti ini tercapai (JNJK, 2017). Dapatan kajian mendapati konflik peranan yang tinggi memberi kesan kepada kepuasan kerja seterusnya kedua-dua pemboleh ubah ini memberi pengaruh yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal. Justeru, pengkaji mencadangkan agar pihak KPM mewujudkan jawatan pembantu guru dengan kadar segera bagi membantu mengurangkan tugas-tugas pengurusan dan pentadbiran agar pemimpin guru dapat memberi tumpuan ke arah mencapai standard kualiti pendidikan.

Sebagaimana bidang profesional lain seperti bidang kedokteran, guaman, kejuruteraan yang bidang kerja lebih berfokus, maka pihak kementerian perlu turut mengambil langkah segera bagi memastikan tahap profesionalisme keguruan turut berfokus. Meskipun bidang keguruan adalah bidang yang sangat kompleks dan rumit kerana ia melibatkan hubungan langsung dengan pelajar-pelajar dan rakan sekerja, dan secara tidak langsung dengan ibu bapa, masyarakat dan komuniti namun kesungguhan pemimpin guru melaksanakan pelbagai peranan di sekolah wajar diambil berat oleh pihak berkenaan. Justeru kemahiran dan kepakaran profesional mereka dapat dikongsi dan disumbangkan untuk kemenjadian murid dan sekolah berkualiti sehingga tamat

tempoh perkhidmatan wajib. Malah pemimpin guru ini tidak menyimpan hasrat persaraan awal di pertengahan perkhidmatan sebaliknya berusaha dengan penuh gigih mendidik dan berkhidmat untuk anak bangsa seikhlas hati sehingga umur persaraan wajib iaitu 60 tahun. Tambahan pula, sokongan pihak atasan serta hubungan baik warga sekolah membantu mewujudkan suasana pembelajaran yang menyeronokkan, meningkatkan emosi positif yang dapat mengurangkan tekanan terhadap pekerjaan dan membantu mengekalkan kesihatan agar dapat berkhidmat dengan cemerlang sehingga tempoh persaraan wajib.

Keseluruhan dapatan kajian ini mendapati aspek konflik peranan boleh dikurangkan malah boleh dikawal dengan mewujudkan persefahaman dan pertimbangan profesional pihak atasan dalam mengagihkan tugas kepada semua pemimpin sekolah. Hasil analisis kajian telah memaparkan bahawa kepuasan kerja berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Sehubungan itu, dapat dibuktikan secara empirikal bahawa konflik peranan dan kepuasan kerja bertindak sebagai peramal kepada hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Bukti ini jelas mengesahkan bahawa hubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini adalah menjadi keperluan bagi menentusahkan pengurangan konflik peranan dari semasa ke semasa akan memberi lebih kepuasan kerja kepada pemimpin guru seterusnya menimbulkan semangat dan motivasi yang tinggi untuk mereka terus berkhidmat sehingga ke umur persaraan wajib.



## **5.5 Sumbangan Kajian**

Kesemua persoalan kajian terjawab hasil daripada keputusan pengujian hipotesis yang dikemukakan dan dapatan temu bual dalam kalangan pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Seterusnya, perbincangan jawapan persoalan kajian menjurus kepada sumbangan bidang ilmu, bidang teoretikal dan bidang praktikal.

### **1) Sumbangan Bidang Ilmu**

Aliran peningkatan hasrat persaraan awal pemimpin guru semakin ketara dari setahun ke setahun. Kajian ini merupakan satu sumbangan yang sangat bermakna kepada organisasi pendidikan sekolah mahupun pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) tentang kepentingan memelihara sumber yang berharga dalam organisasi. Menepati Teori pemuliharaan sumber (*COR*) oleh Hobfoll (1989), dapatan kajian menyumbang kepada penemuan faktor konflik peranan dan kepuasan kerja yang perlu diberi perhatian sewajarnya kerana kedua-dua pemboleh ubah mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru. Kesan langsung konflik peranan dan kepuasan kerja terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru memberikan input kepada organisasi pendidikan sekolah disebabkan kajian ini berfokus kepada pemimpin guru yang terlibat secara langsung sebagai sampel kajian yang dijalankan secara kuantitatif dan kualitatif.

Dalam memperjelas dengan lebih lanjut tentang konflik peranan dan hubungannya terhadap kepuasan kerja pemimpin guru, pengkaji mendapati kajian di peringkat nasional berkenaan konflik peranan dan kepuasan kerja adalah merujuk kepada kajian Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dan Mohd Faizal et al. (2018). Manakala kajian di luar negara oleh Tippens et al. (2013), NAHT (2019) dan Meng et al. (2020)

yang berfokus kepada konflik peranan dan kepuasan kerja seterusnya berkait rapat dengan hasrat persaraan awal. Dapatan kajian turut menyokong pandangan Von Bonsdorff (2009), Negrini et al. (2013), Topa et al. (2018) dan Meng et al. (2020) yang mendapati hasrat persaraan awal disebabkan dua faktor utama iaitu faktor berkaitan persekitaran pekerjaan dan faktor personal yang menyebabkan timbul hasrat persaraan awal bagi individu yang berumur 50 tahun dan ke atas. Antara faktor persekitaran pekerjaan yang digariskan adalah konflik peranan, pertambahan beban kerja, keadaan kesihatan, perubahan teknologi dalam pekerjaan dan tekanan daripada pihak atasan bagi memenuhi keperluan organisasi. Manakala faktor personal meliputi keinginan untuk memperoleh masa lapang, melakukan aktiviti kegemaran pada masa lapang bersama keluarga, melakukan kerja-kerja sukarela dalam masyarakat dan untuk memenuhi minat atau kecenderungan peribadi (Negrini et al., 2013; Topa et al., 2018; Von Bonsdorff, 2009). Sehubungan itu, pengkaji berusaha memperincikan dimensi-dimensi konflik peranan dan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam kajian ini yang dikenal pasti mempengaruhi hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan.

Dalam pada itu, kajian konflik peranan terhadap hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru wajar diketengahkan memandangkan kurangnya kajian berkaitan konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) yang didapati signifikan terhadap hasrat persaraan awal. Tambahan pula arah aliran peningkatan permintaan untuk bersara awal dari semasa ke semasa agak membimbangkan kerana bidang pendidikan akan kehilangan golongan pemimpin guru yang komited dan mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing untuk terus berkhidmat sehingga umur persaraan wajib. Justeru, pengkaji telah mengambil inisiatif mendapatkan

maklumat tentang dua dimensi kepuasan kerja yang turut memberi kesan terhadap hasrat persaraan awal iaitu dimensi rakan sekerja dan bidang tugas.

Seterusnya, keputusan kajian sedikit sebanyak menyumbang idea-idea dalam bidang pendidikan untuk mengekalkan pemimpin guru yang komited dan berpengalaman luas dalam membantu barisan kepimpinan utama sekolah untuk terus berkhidmat kepada bidang pendidikan. Selaras dengan anjakan keempat dalam PPPM 2013–2025 untuk melahirkan guru kompeten dan berkualiti (KPM, 2018) golongan pemimpin guru ini sepatutnya menjadi pembimbing pedagogi dan kepimpinan berkesan kepada golongan muda bagi meningkatkan profesionalisme keguruan. Lantaran itu, dapatan kajian ini juga diharap dapat menjadi panduan kepada pihak sekolah dan pihak KPM dalam memantapkan pelaksanaan beberapa inisiatif pendidikan yang sentiasa berubah agar tidak memberi tekanan kepada golongan pelaksana di sekolah sekaligus mengurangkan hasrat persaraan awal sejajar dengan keperluan mengekalkan sumber-sumber berharga ini demi kelangsungan aspirasi pendidikan negara.

## **2) Sumbangan Teoretikal**

Bagi menunjukkan sumbangan kajian terhadap keperluan mengurangkan konflik peranan pemimpin guru, pengkaji berusaha menyediakan sebuah kerangka teori bagi memperincikan jangkaan penemuan dalam kajian ini. Berdasarkan kerangka utama teori pemuliharaan sumber (Hobfoll, 1989) sumber berharga seperti pemimpin guru yang komited dan berpengalaman dalam membantu tadbir urus sekolah, perlu dipelihara sebaiknya dengan mengambil kira faktor-faktor seperti konflik peranan dan kepuasan kerja mereka agar sumber berharga ini tidak hilang meninggalkan organisasi sekolah.

Pengkaji turut berjaya meramal satu dimensi konflik peranan iaitu konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) dan dua dimensi kepuasan kerja iaitu rakan sekerja (RS) dan bidang tugas (BT) yang didapati turut mempengaruhi hasrat persaraan awal. Dapatan kajian ini menyangkal teori Kahn et al. (1964) yang menyatakan konflik peranan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja sebaliknya bertepatan dengan Teori Identiti Sosial (Tajfel & Turner, 1979), model persaraan Beehr (1986) dan Teori Pengguna (Che' Ros Zainol, 1996; Rahman, 2013) menekankan kepada kumpulan golongan yang telah berusia 50 tahun ke atas telah mempunyai kewangan yang stabil dan mencapai kepuasan dalam bidang kerjaya mereka akan mempunyai keinginan untuk bersara awal bagi memenuhi kepuasan diri semasa persaraan sama ada dalam bidang pekerjaan lain atau merehatkan minda daripada sebarang tekanan pekerjaan formal. Walau bagaimanapun, pemimpin guru yang berhasrat kepada persaraan awal masih boleh mengubah fikiran mereka untuk terus berkhidmat sekiranya mendapat sokongan rakan sekerja, ahli keluarga dan pemimpin atasan serta persekitaran kerja yang positif kerana memperoleh kepuasan kerja intrinsik bagi menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Anjilus et al., 2019; Mansour & Tremblay, 2018; Qaiser Suleman & Ishtiaq Hussain, 2018; Riaz et al., 2016).

Seterusnya, berdasarkan model persaraan Beehr (1986) yang mengaitkan faktor-faktor penyebab hasrat persaraan awal adalah disebabkan dua faktor utama iaitu faktor personal dan faktor persekitaran. Faktor personal merangkumi tingkahlaku jenis A, kehilangan kemahiran atau kebolehpayaan kerja, kesejahteraan ekonomi dan melibatkan masalah kesihatan. Manakala faktor persekitaran meliputi faktor pekerjaan seperti kepuasan terhadap pencapaian kerja dan faktor bukan pekerjaan seperti

kehidupan berkeluarga atau peluang menghabiskan masa lapang bersama keluarga setelah mereka berkorban masa dan tenaga semasa muda untuk pekerjaan mereka. Pengkaji tidak menyangkal saranan Beehr (1986) yang mengkonsepsikan faktor mempunyai personaliti jenis A berkemungkinan besar menyumbang kepada penyelesaian konflik peranan dengan baik seterusnya mengundang hasrat persaraan awal apabila mencapai kepuasan terhadap tugas yang telah diselesaikan dengan baik. Tambahan pula Luthans (2011) yang turut menyatakan personaliti Jenis A cemerlang menyelesaikan konflik peranan namun berpotensi untuk sukar menerima dan mematuhi arahan orang atasan dalam sesetengah urusan terutamanya membabitkan polisi dan peraturan. Oleh yang demikian, pemimpin guru yang mempunyai personaliti Jenis A lebih cenderung kepada hasrat persaraan awal, bertukar ke organisasi lain atau berhenti kerja.

Selari dengan pandangan Han et al. (2014), Joo dan Lim (2009) serta Kim et al. (2010) bahawa pemimpin guru yang proaktif mampu menangani konflik peranan yang tinggi sehingga mereka dapat memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Namun kesungguhan mereka menyelesaikan setiap konflik peranan dengan pelbagai kaedah dan kreativiti menyebabkan mereka mencapai kepuasan kerja pada tahap maksimum. Tambahan pula kebanyakan pemimpin guru adalah terdiri daripada guru-guru terpilih yang komited dan mempunyai kemahiran dan kepakaran dalam bidang masing-masing sejajar dengan pengalaman berkhidmat telah melebihi 20 tahun. Sepertimana pandangan Getahun et al. (2016) bahawa pemimpin guru yang telah lama berkhidmat adalah lebih komited dengan pekerjaan dan lebih selesa melaksanakan peranan mereka kerana telah memiliki kemahiran yang tinggi. Namun begitu, kebanyakan mereka

merasakan tidak perlu menunggu sehingga 60 tahun untuk bersara sebaliknya bersara lebih awal untuk menikmati kepuasan hidup semasa persaraan pula (Topa et al., 2018).

Dapatan ini turut membuktikan ketepatan teori *COR* kerana kebanyakan pemimpin guru yang telah berumur 50 tahun ke atas mula memikirkan sumber berharga dalam kehidupan mereka iaitu masa yang lebih bermakna tanpa kerja profesional rasmi dan keluarga yang memerlukan kasih sayang dan perhatian (Topa et al., 2018). Selari dengan peningkatan umur, keadaan kesihatan mereka yang kurang menentu, jangkaan negatif terhadap masa persaraan nanti seperti belum melaksanakan tanggungjawab sepenuhnya kepada keluarga kerana terlalu terikat dengan pekerjaan, kematian orang yang tersayang, keinginan untuk menuntut ilmu agama dan masa untuk melakukan aktiviti santai bersama keluarga. Kerisauan terhadap kehilangan sumber yang berharga ini juga menyebabkan kebanyakan pemimpin guru menyimpan hasrat persaraan awal. Oleh itu, dapatan kajian menyokong penuh teori yang digunakan kerana berjaya memperincikan instrumen konflik peranan dan kepuasan kerja yang dapat menggambarkan pengaruhnya terhadap hasrat persaraan awal.

### **3) Sumbangan Praktikal**

Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sentiasa menggalakkan peningkatan ilmu dalam kalangan guru-guru untuk membuat pencarian dan penemuan baru kajian yang dapat mempertingkatkan tahap profesionalisme guru-guru yang bersifat empirikal dan berimpak positif ke arah melahirkan guru yang lebih kompeten dan beraspirasi tinggi. Kajian ini dapat menyumbang dan menyelongkar isu-isu yang berkaitan kepelbagaian peranan dan bebanan kerja yang ditanggung oleh pemimpin guru di Malaysia sekaligus mengenalpasti antara punca yang menyebabkan

permintaan untuk bersara awal semakin meningkat dari setahun ke setahun (JPA, 2018). Seterusnya, dengan terlaksananya kajian seperti ini, dapat memperkukuh cadangan dan maklum balas pihak-pihak tertentu bagi membuat penambahbaikan dari segi dasar, prosedur dan garis panduan terhadap peranan utama pemimpin guru di sekolah-sekolah di Malaysia bagi menjamin kemenjadian murid dan sekolah berkualiti tercapai.

**i) Sumbangan Terhadap Langkah Mengurangkan Hasrat Persaraan Awal**

Daripada analisis kajian yang dilakukan, dapatan kajian ini dapat memberi sumbangan pengetahuan yang lebih bermakna kepada pihak kementerian khususnya untuk mengambil kira faktor-faktor penyumbang kepada peningkatan hasrat persaraan awal dalam kalangan pemimpin guru. Antara faktor utama yang digariskan dalam dapatan kajian ini untuk tujuan penambahbaikan adalah 1) konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan sehingga membebankan pemimpin guru dengan pelbagai tugas yang perlu diselesaikan mengikut ketetapan masa dan sumber yang terhad, 2) kepuasan kerja terutamanya daripada segi gaji dan kenaikan pangkat, manfaat dan penyeliaan, dan polisi dan peraturan kerana masih berada pada tahap sederhana. Manakala dimensi rakan sekerja dan bidang tugas mesti diberi perhatian kerana kedua-duanya memberi kesan terhadap hasrat persaraan awal.

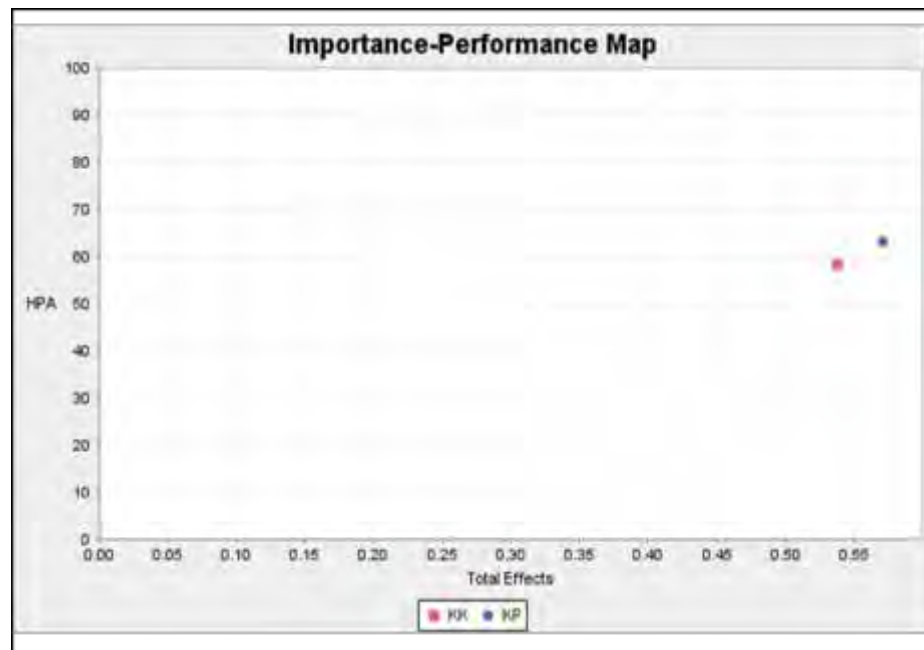
Seterusnya berdasarkan faktor personal seperti kurang kemahiran penggunaan teknologi maklumat, pengkaji mencadangkan agar kerja-kerja pentadbiran dan pengurusan data pelajar dilakukan oleh guru khas atau pembantu tadbir. Ini memerlukan pertimbangan profesional pemimpin atasan bagi mengagihkan tugas mengikut kemahiran dan kepakaran. Budaya memberi penghargaan secara lisan atau

bertulis kepada warga sekolah yang menunjukkan komitmen atau mencipta kejayaan perlu dilakukan secara konsisten oleh pemimpin atasan bagi meningkatkan kepuasan kerja serta mewujudkan persekitaran pekerjaan yang harmoni.

Pengkaji juga mencadangkan agar elemen komitmen profesional pemimpin guru perlu dimantapkan dalam melaksanakan Pembelajaran Kendiri seperti Komuniti Pembelajaran Profesional (*PLC*) dan Bimbingan dan Pementoran agar elemen ini dapat dikaitkan dengan kesetiaan dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sebuah sekolah sehingga pemimpin guru bersedia untuk menyumbang tenaga terhadap sekolah dan berazam untuk kekal berkhidmat untuk sekolah (Mowday, Porter & Steers, 1982) sehingga umur persaraan wajib.

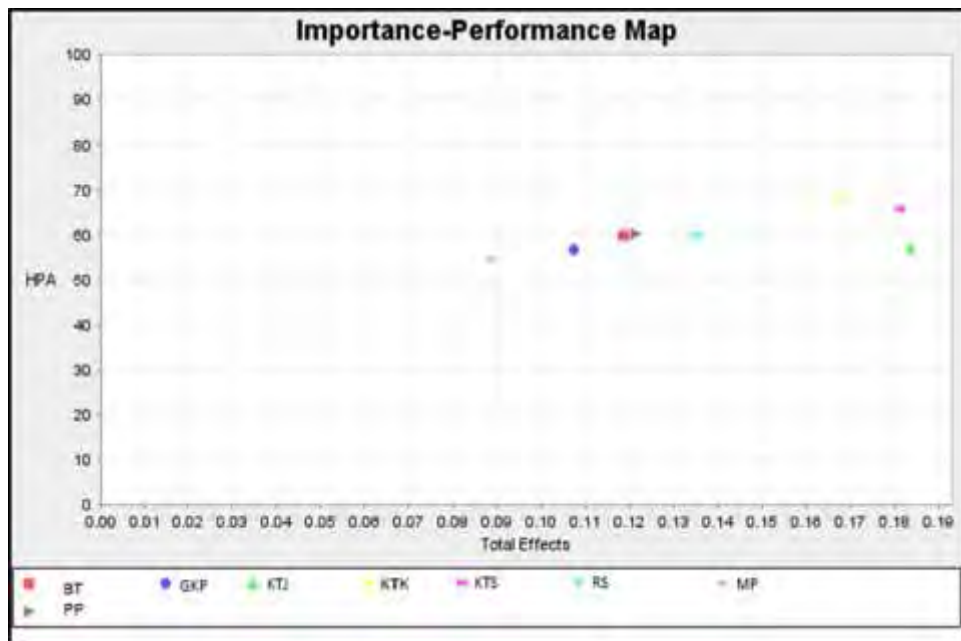
Penyertaan dalam Pembangunan Profesional Berterusan (PPB) perlu digalakkan dan dirancang mengikut jadual agar semua pemimpin guru diberikan input semasa terutamanya dalam proses menambahbaik kemahiran dan kompetensi ke arah persediaan menghadapi Revolusi Industri 4.0 (*IR4.0*) yang turut membabitkan bidang pendidikan. Suntikan semangat dan motivasi sendiri perlu disisipkan ke dalam diri pemimpin guru agar mereka sentiasa tenang dan positif menghadapi perubahan pesat yang bakal dihadapi berkonsepkan kerja sebagai satu ibadat. Seterusnya paparan graf *Importance-Performance Map (IPMA)* ditunjukkan dalam Rajah 5.1 untuk melihat kesan kepentingan pemboleh ubah dikaji untuk meningkatkan pencapaian dalam organisasi.





Rajah 5.1. Importance-Performance Map Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja terhadap Hasrat Persaraan Awal

Rajah 5.1 di atas menunjukkan graf *IPMA* yang menunjukkan kepentingan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji iaitu konflik Peranan (KP) dan Kepuasan Kerja (KK) terhadap pemboleh ubah bersandar iaitu Hasrat Persaraan Awal (HPA). Merujuk rajah tersebut, kedua-dua pemboleh ubah iaitu konflik peranan dan kepuasan kerja berada di sukuan I iaitu *High Importance-High Performance* menunjukkan pengaruh kedua-dua pemboleh ubah itu amat penting untuk diberi perhatian oleh pihak atasan, pemegang taruh, pihak pembuat polisi dan pihak Kementerian Pendidikan Malaysia kerana kedua-dua pemboleh ubah tersebut memberi kesan terhadap Hasrat Persaraan Awal (HPA) dalam kalangan pemimpin guru. Justeru, adalah penting untuk kajian lanjutan dibuat pada peringkat nasional pada masa akan datang bagi meneliti pengaruh konflik peranan dan kepuasan kerja pemimpin guru di seluruh Malaysia.



Rajah 5.2. *Importance-Performance Map* berdasarkan dimensi Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja terhadap Hasrat Persaraan Awal

Rajah 5.2 pula menunjukkan graf *IPMA* yang menunjukkan kepentingan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji iaitu dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS) berada di sukuan I iaitu *High Importance-High Performance*. Ini menunjukkan Ketiga-tiga dimensi konflik peranan ini perlu diberi perhatian kerana kesannya menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru. Manakala dimensi-dimensi kepuasan kerja berada di sukuan II iaitu *High Importance-Less Performance* yang menunjukkan dimensi Rakan Sekerja (RS) paling memberi kesan berbanding Bidang Tugas (BT), Polisi dan Peraturan (PP), Gaji dan Kenaikan Pangkat (GKP) dan Manfaat dan Penyeliaan (MP). Justeru, meskipun dimensi-dimensi kepuasan kerja kurang memberi kesan tetapi masih merupakan faktor penting yang perlu diberi perhatian oleh pihak atasan dan pemegang taruh agar tahap kepuasan kerja pemimpin guru berada pada tahap tinggi sekaligus mengurangkan hasrat persaraan awal pada masa hadapan.

Selain konflik peranan dan kepuasan kerja, pengkaji turut mendapati terdapat faktor-faktor lain yang menyumbang kepada hasrat persaraan awal antaranya kurang kemahiran teknologi maklumat, masalah kesihatan, kedudukan kewangan yang kukuh, inginkan kehidupan berkeluarga, ingin menceburi bidang pekerjaan lain dan pengisian masa yang lebih bermakna. Namun pengkaji tidak menolak kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal pemimpin guru dan ini memerlukan kajian lanjutan dilakukan pada masa hadapan dengan menambah pemboleh ubah lain bagi mendapatkan dapatan yang lebih komprehensif.

## **ii) Mewujudkan Jawatan Pembantu Khas Guru**

Cadangan agar mewujudkan jawatan pembantu guru telah disyorkan sejak 2013 lagi. Tambahan pula Conant (2017) turut mendapati sekolah yang mempunyai guru pembantu khas untuk menjalankan tugas pengurusan terhadap murid atlit sukan mampu mengurangkan konflik peranan pemimpin guru yang mengajar di kelas dan sebagai jurulatih sukan terutamanya yang berada di sekolah berasrama penuh kerana mereka juga perlu berperanan sebagai *loco-parentis* selama 24 jam di sekolah. Namun sehingga kini, pemimpin guru masih memegang pelbagai peranan yang menimbulkan konflik terhadap pekerjaan mereka. Justeru, pengkaji ingin mencadangkan agar jawatan pembantu khas disegerakan bagi membantu pemimpin guru melaksanakan kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran seperti pengurusan data murid untuk PAJSK, SEGAK, mengurus e-hadir setiap hari, menguruskan pengeluaran surat amaran ponteng sekolah dalam kalangan pelajar mengikut ketetapan masa dan pelbagai urusan berkaitan data pelajar yang perlu dikemaskini dari semasa ke semasa. Konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) sering membelenggu fikiran pemimpin guru di samping perlu memenuhi tugas yang digariskan dalam Standard

Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (JNJK, 2017) seperti menyediakan modul pembelajaran mengikut tahap penguasaan pelajar, melaksanakan bimbingan berfokus dan pelbagai program ke arah kecemerlangan pelajar. Justeru kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran sepatutnya dilaksanakan oleh guru pembantu khas untuk mengurus dan mengendalikan data berkaitan pelajar.

### **iii) Pemantapan Program dalam Sistem Pengurusan Latihan KPM (SPLKPM)**

Dapatan kajian ini jelas menyokong kandungan Mesyuarat Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus (JKTU) BPG Bil 2/2011 yang mewajibkan semua pemimpin guru mengikuti program latihan dalam perkhidmatan (KPM, 2012) agar pembangunan profesional berterusan (PPB) pemimpin guru dapat ditingkatkan dari semasa ke semasa. Malah pengkaji mencadangkan agar salah satu syarat kenaikan pangkat adalah dengan memenuhi sekurang-kurangnya 50 mata kredit meliputi 13 bidang pembelajaran sendiri sebagai motivasi kepada pemimpin guru agar lebih bersemangat menambah ilmu profesionalisme keguruan.

Antara pembelajaran sendiri yang sangat relevan dengan pemimpin guru adalah Komuniti Pembelajaran Profesional (*PLC*) bagi memupuk semangat bekerjasama, berkongsi idea dan berkolaboratif untuk merancang, melaksana, menambahbaik program agar sentiasa mempunyai impak positif untuk kemenjadian murid (KPM, 2018). Amalan baik yang dikongsikan bersama akan mengurangkan bebanan peranan yang perlu ditanggung oleh seseorang pemimpin guru kerana amalan kerja berpasukan dapat meningkatkan produktiviti organisasi, meningkatkan motivasi untuk bekerja, berkongsi keseronokan dan kepuasan bekerja. Amalan kerja berpasukan melibatkan kebolehan untuk bergabung usaha, pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan kepakaran

untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih berkesan (Mohd Faizal et al., 2018; Siti Halijah Ngadiman & Mohamad Faizal Jamaludin, 2018).

## **5.6 Cadangan Kajian Akan Datang**

Dapatan kajian ini dapat mengesahkan persoalan kajian yang dibentuk berkaitan tahap konflik peranan, tahap kepuasan kerja dan tahap hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Selain itu, persoalan kajian berkaitan hubungan dan pengaruh antara pemboleh ubah juga dapat ditunjukkan dan berjaya menunjukkan kepuasan kerja pemimpin guru menjadi pengantara kepada hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Walau bagaimanapun, daripada aspek pemboleh ubah bebas yang digunakan ianya boleh dikaji dari sudut yang berbeza. Justeru, berdasarkan batasan kajian yang telah dinyatakan dalam bab satu, bahagian ini akan mengemukakan beberapa cadangan yang membina daripada aspek kaedah kajian, pemboleh ubah tambahan dan model kajian.

### **1) Kaedah Kajian**

Kajian lanjutan dicadangkan menggunakan sampel responden yang berbeza iaitu pemimpin guru ditukar kepada semua guru secara rawak. Ini akan memberi ruang untuk kajian akan datang melihat hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah apabila pemimpin guru digantikan dengan responden guru dan untuk melihat adakah terdapat perbezaan dalam tahap konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal dalam kalangan guru berbanding pemimpin guru. Selain itu instrumen soal selidik perlu diperbanyakkan dengan menambah satu lagi pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen profesional untuk mendapatkan penemuan yang lebih signifikan. Pendekatan ini juga mengelakkan berlakunya *multicollinearity* di antara konstruk

instrumen kajian bagi memastikan ia bertepatan dengan kehendak ilmiah, dilaksanakan secara saintifik dan memperoleh kesahan maklumat yang lebih berkualiti serta keputusan kajian yang lebih tepat dan mantap.

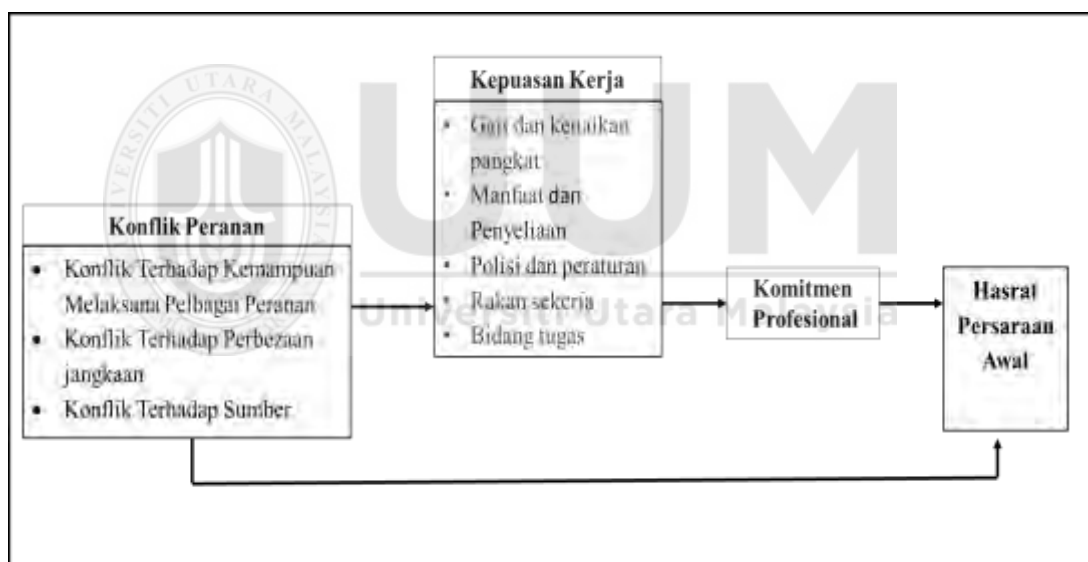
Selain itu dicadangkan juga, kajian selanjutnya melibatkan sampel sekolah yang lebih besar merangkumi sekolah-sekolah di seluruh Malaysia seperti SMKA, SJKC, SJKT, SBP, MRSM dan Sekolah Sukan yang meliputi jumlah responden yang besar. Maka kajian selanjutnya dapat melihat perkaitan antara konflik peranan guru-guru dan kepuasan kerja dengan hasrat persaraan awal dalam kalangan guru-guru di seluruh Malaysia. Selain itu, pengkaji mencadangkan untuk menambah bilangan responden kajian secara kualitatif dengan menemu bual lebih ramai pemimpin guru bagi mendapatkan maklumat apakah faktor-faktor lain yang tidak ditemui oleh pengkaji dalam kajian ini yang mungkin menyumbang kepada hasrat persaraan awal bagi memantapkan lagi dapatan kajian pada masa akan datang.

## **2) Pemboleh ubah tambahan**

Pengkaji mencadangkan kajian lanjutan boleh ditambah moderator komitmen profesional bagi melihat hubungan antara konflik peranan dengan hasrat persaraan awal. Walaupun kajian ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal pemimpin guru. Namun, kajian selanjutnya boleh ditambah pemboleh ubah menjadi dua moderator iaitu kepuasan kerja dan komitmen profesional terhadap hasrat persaraan awal pemimpin guru. Dapatan kajian mungkin akan memberikan input tambahan kepada keberkesanan peranan pekerjaan yang mempengaruhi hasrat persaraan awal.

### 3) Model Kajian

Model kajian yang dipaparkan seperti Rajah 5.3 di bawah dicadangkan untuk kajian selanjutnya. Justeru, model ini boleh dijadikan panduan kepada pihak sekolah dan pihak-pihak berkaitan agar dapat mengekang peningkatan hasrat persaraan awal berdasarkan pengaruh konflik peranan, kepuasan kerja dan komitmen profesional yang dicadangkan untuk kajian akan datang. Justeru, pihak sekolah dan KPM dapat memelihara sumber berharga organisasi iaitu pemimpin guru yang komited, berkemahiran dan berkepakaran untuk terus memberi komitmen profesional terbaik kepada sekolah meskipun telah memperoleh kepuasan dalam kerjaya.



Rajah 5.3. Cadangan Model Akan Datang

## 5.7 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, bab lima ini telah mengungkap secara terperinci tentang perbincangan kajian, ringkasan kajian, dapatan kajian, sumbangan kajian serta cadangan kajian pada masa akan datang. Penemuan kajian ini diharap dapat memberi gambaran bahawa kepentingan kajian ini wajar diberi perhatian khusus oleh pihak

pengurusan sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia tentang kepentingan mengambil tindakan proaktif bagi mengurangkan peningkatan hasrat persaraan awal.

Kesan pengantaraan kepuasan kerja terhadap hubungan antara konflik peranan dan hasrat persaraan awal juga adalah penemuan baru yang diperoleh berdasarkan kajian ke atas pemimpin guru di sekolah menengah di Kelantan. Justeru, pihak pemegang taruh perlu memberi perhatian terhadap kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin guru disebabkan perkara ini telah terbukti memberi kesan yang signifikan terhadap hasrat persaraan awal. Dapatan kajian mendapati tahap kepuasan kerja setelah berjaya menyelesaikan pelbagai konflik peranan dilihat turut menyumbang kepada hasrat persaraan awal kerana kebanyakan responden mengutamakan kepuasan hidup setelah mencapai kepuasan kerja dalam kerjaya mereka.

Situasi ini menyebabkan hasrat persaraan awal terus meningkat kerana mereka merasakan telah memperoleh apa yang diinginkan dalam kerjaya mereka dan mempunyai kehidupan yang telah stabil sedangkan pihak organisasi sekolah masih memerlukan khidmat bantu mereka sebagai golongan pakar yang dapat membantu kepimpinan utama sekolah. Oleh yang demikian, pengkaji mencadangkan agar elemen komitmen profesional dalam program Pembangunan Profesional Berterusan (PBB) terus dimantapkan agar pengaruh kesetiaan dan komitmen profesional terhadap organisasi mampu mengurangkan hasrat persaraan awal pada masa hadapan meskipun kepuasan kerja telah tercapai.



Selain itu, kajian ini turut menyokong teori Pemuliharaan Sumber (*COR*) (Hobfoll, 1989) yang mendasari teori konflik peranan, kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal yang menggambarkan kepentingan organisasi menjaga dan memelihara sumber yang bernilai dalam organisasi. *COR* yang dibangunkan oleh Hobfoll (1989) terbukti amat relevan dalam kajian ini untuk mengaitkan tingkahlaku seseorang yang berada dalam keadaan tertekan (konflik peranan) kesannya terhadap kepuasan kerja dan hasrat persaraan awal (Han et al., 2014; Ling et al., 2014; Topa et al., 2018; Von Bonsdorff, 2009; Von Bonsdorff et al., 2010; Von Bonsdorff, 2016).

Apabila dilihat daripada sudut pemantapan ilmu, diharapkan kajian ini berupaya menyumbang secara positif penemuan baru yang bermakna bagi melahirkan pemimpin guru yang kreatif dan inovatif menyelesaikan konflik peranan, seronok dengan persekitaran kerja di sekolah dan setia berkhidmat kepada organisasi sekolah sehingga umur persaraan wajib. Justeru kajian lanjutan yang dicadangkan diyakini akan memantapkan lagi dapatan dan melengkapkan kajian sedia ada dan menambah lagi penemuan baru yang dapat menjadi sumber rujukan baharu kepada pengkaji akan datang terutamanya apakah faktor-faktor lain yang turut menyumbang kepada peningkatan hasrat persaraan awal pemimpin guru di sekolah menengah di seluruh Malaysia.

## RUJUKAN

- Aamodt, M. G. (2009). *Applied industrial/organisational psychology*. Wadsworth: High Holborn.
- Ab. Aziz Yusof. (2011). *Gelagat organisasi:satu pendekatan strategik*. Sintok: Penerbit UUM.
- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y, Aqqad, N. Y., Janini, M. N. K., & Dahiyat, S. E. (2017). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: a structural analysis in Jordan's Banking Sector. *Communications and Network*, 9, 28-53.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2008). *Panduan menggunakan teori motivasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: a comparison of their similarities and differences, *Personnel Psychology*, 51(3), 643-665.
- Adams, G. A., Prescher, J., Beehr, T. A., & Lepisto, L. (2002). Applying work-role attachment theory to retirement decision-making. *International Journal of Ageing and Human Development*, 54(2), 125-37.
- Aftab, M., & Khatoon, T. (2012). Demographic differences and occupational stress of secondary school teachers. *European Scientific Journal*, 8(5).
- Ahlan Abdul Aziz. (2016). Peranan teknologi komunikasi dan sumbangannya ke arah perkembangan komunikasi dalam organisasi yang berkesan. *Forum Komunikasi*, 11(2), 51-64.
- Ahmad, W. I. W., & Abdurrahman, S. M. (2016). Satisfaction among academic staff of Universiti Utara Malaysia : A work environment perspective. *Mediterranean Journal of Social Science*, 6(3). doi: 10.5901/mjss.2015.v6n3s2p251
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., & Busse, K. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *British Medical Journal*, 344, 1-14. doi:10.1136/bmj.e1717.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.

- Almutairi, D. O. (2013). Role conflict and job satisfaction: A study on Saudi Arabia Universities. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 60(24), 115 - 118.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256 – 269. doi:10.1108/13665621211223379
- Anjilus, W., Roslee Talip, & Singh, S.B.S. (2019). Hubungan gaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru akademik tingkatan 6. *Labuan E-Journal Of Muamalat and Society*, 13(S1), 1-14.
- Anwar, K., Rosman, M.Y., Muhammad, M. K., Muhammad, Y., & Faisal, K. (2014). Psychometric analysis of role conflict and ambiguity scales in Academia. *International Education Studies*, 7(8), 104 -112.
- Appiah-Agyekum, N. N., Suapin, R. H., & Peprah, S. O. (2013). Determinants of job satisfaction among ghanaian teachers. *Journal of Education and Practice*, 4(3).
- Arif, A., Naveed, S., & Aslam, R. (2017). Factors causing stress among Pakistani working women. *Pakistan Administrative Review*, 1(3), 159-174.
- Arshad, M. A., Masood, M.T., & Amin, G. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 653-673.
- Aspridis, G. (2013). *Introduction to the political and administrative organization of the Greek state*, Athens : Propobos (in Greek).
- Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. (2011). Job satisfaction survey: a confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5).
- Baah, K.D. (2015). Work-family conflict, demografic characteristics and job satisfaction among ghanaian corporate leaders. *International Journal of Business*, 20(4).
- Badun, M., & Smolic, S. (2018). Predictors of early retirement intentions in croatia. 27(4), 671-690. [https:// doi.org/10.5559/di.27.4.05](https://doi.org/10.5559/di.27.4.05)
- Bako, M. J. (2014). *Role ambiguity and role conflict amongst university academic and administrative staff: A Nigerian case study*. (Dissertation) to the University of Bedfordshire.
- Banda, M., & Mutambo, P. P. (2016). Sociological perspective of the role of the teacher in the 21st. Century. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 3(1), 162-175.

- Banks, J., & Smith, S. (2006). Retirement in the UK. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(1), 40 - 56.
- Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). Analysis of factors that affect the intention to leave of white-collar employees in Turkey using structural equation modelling. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*.
- Bayl-Smith, P. H., & Griffin, B. (2014). Age discrimination in the workplace: identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Sciences Psychology*, 44, 588–599. doi: 10.1111/jasp. 12251.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement : a review and recommendations for future. *Personnel Psychology*, 39(1), 31-55. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00573.x.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction - A review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24 - 46.
- Belias, D., Koustelios, A. Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2014). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 324 – 333.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1).
- Boyd, D., Grossman, P., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2010). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*, 48(2).
- Brislin, R.W.(ed). ). (1970). *Translation: application and research*. New York: Garner Press.
- Brown, D., & Sargeant, M.A. (2007). Job Satisfaction, organizational commitment and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16(2).
- Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S.A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European Journal of Ageing*, 16, 73 – 82. <https://doi.org/10.1007/s10433-018-0473-4>.

- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buitendach, J. H., & Rothmann, S. (2009). The validation of the minnesota job satisfaction questionnaire in selected organizations in South Africa. *Journal of Human Resource Management*, 7, 1-8.
- Byrne, B. M. (2010). *Multivariate applications series. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modelling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Routledge.
- Chabaya, O., Tshepe, G.P., & Molotsi, M. M. (2014). Causes and effects of staff turnover in the academic development centre: a case of a historically black University in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(11), 69-76.
- Chalmers, J., & Norris, K. (2001). Early retirement: Does it lead to dependency on income support?. *Social Policy Research Centre*, 4(1).
- Chambers, S. (2010). *Job satisfaction among elementary school teachers*. (Tesis PhD yang tidak diterbitkan). University of North Carolina.
- Chang, M. L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, 21, 193–218.
- Chaturvedi, V. (2011). A study on gender differences with relation to occupational stress among faculties in management colleges of private and government institutes—a study with reference to management colleges in NCR. *International Journal of Business and Management Economic Resources*, 2(2), 168-172.
- Chaudhry, A. A., Malik, M. I., & Ahmad, I. (2011). Examining the relationship of work-life conflict and employee performance (A Case from NADRA Pakistan). *International Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 170 -177.
- Che' Ros Zainol. (1996). *Fokus pelangi Ekonomi STPM*. Johor Bharu. Penerbitan Pelangi Sdn. Bhd.
- Chen, Y. M., Chen, S. H., Tsai, C.Y., & Lo, L.Y. (2007). Role stress and job satisfaction for nurse specialists. *Journal of Advanced Nursing*, 59(5), 497-509.
- Cheung, F., Tang, C. S.-K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18, 348-371. doi:10.1037/a0025787

- Chevalier, S., Fouquereau, E., Gillet, N., & Demulier, V. (2013). Development of the reasons for entrepreneurs' retirement decision inventory (RERDI) and preliminary evidence of its psychometric properties in a French sample. *Journal of Career Assessment*, 21, 572–586. doi: 10.1177/1069072712475288.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Dalam V. E. Vinzi, W. W. Chi, J. Henseler, & H. Wang. (Eds.). *Handbook of partial least squares concept, methods and applications*, 655 - 690. Berlin: Springer.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Dalam G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan* (2<sup>nd</sup>. ed.). McGraw-Hill Education.
- Clark, A. E., Mavromaras, K., & Wei, Z. (2014). Happy to stay: job satisfaction and retirement. *NILS working paper series*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Erlbaum.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Comber, B., & Nixon, H. (2009). Teachers' work and pedagogy in an area of accountability. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 30(3), 333-345.
- Conant, E. B. (2017). The impact of role conflict on job satisfaction of independent school athletic directors. *Journal of Amateur Sport*, 3(1).
- Cremer, H., Lozachmeur, J-M., & Pestieau, P. (2006). Recent work on the theory of early retirement. *Hacienda Pública Española / Revista de Economía Pública*, 179(4), 9-24.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (3<sup>rd</sup>. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2014). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29 - 46.

- Dahl, S.A., Nilsen, O.A., & Vaage, K. (2002). Gender differences in early retirement behaviour. *IZA Discussion Paper*. 522.
- Davies, E. M. M., Van der Heijden, Beatrice, I. J. M., & Flynn, M. (2017). Job satisfaction, retirement attitude and intended retirement age: a conditional process analysis across workers' level of household income. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-13.
- Davies, E., & Cartwright, S. (2011). Psychological and psychosocial predictors of attitudes to working past normal retirement age. *Employee Relations*, 33(3), 249-268. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451111121768>.
- De Cuyper, N., Schreurs, B., Vander Elst, T., Baillien, E., & De Witte, H. (2014). Exemplification and perceived job insecurity: Associations with self-rated performance and emotional exhaustion. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 1–10. doi:10.1027/18665888/a000099.
- Demirtaı, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073. doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.287.
- Dentiger, E., & Clarkberg, M. (2002). Informal caregiving and retirement timing among men and women. *Journal of Family Issues*, 23(7), 857-879
- DeVane, S. A., & Sandy, Z. (2003). Job satisfaction of recent graduates in financial services, Chen Pirdu University US Department of Labor, Bureau of statistics, Available at: [www. bls.gov](http://www.bls.gov).
- Devi, K. R., & Rani, S. S. (2016). The impact of organiztional stress and work family conflict: diagnosis sources at difficulty of work place and job satisfaction among women in it sector, Chennai, Tamil Nadu. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 214 – 220.
- DeWind, A., Geuskens, G. A., Reeuwijk, K. G., Westerman, M. J., Ybema, J. F., Burdorf, A., Bongers, P. M., & VanderBeek, A. J. (2013). Pathways through which health influences early retirement: A qualitative study. *BMC Public Health*, 13(292), 1–9. doi:org/10.1186/ 1471-2458-13-292
- Dhurup, M., & Mahomed, F. E. (2011). Role ambiguity, role conflict and work overload and their influence on job satisfaction of sports facilitators in public schools in the Vaal Triangle, South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 172-188.
- Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2015). Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206315624962
- Duncan, D., & Riley, D. (2005). Staff bullying in catholic schools. *Australian and New Zealand Journal of Law and Education*, 10(1), 47 - 58.

- Eckman, E. E., & Kelber, S. K. (2010). Female traditional principals and coprincipals: Experiences of role conflict and job satisfaction. *Journal of Educational Change*, 11(3), 205 - 219.
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R., & Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work Stress*, 19, 84 - 92. doi:10.1080/02678370500084623.
- Erikson, E. H. (1963), *Childhood and Society* (2<sup>nd</sup> ed.). Norton, New York, NY.
- Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor, & Shahlan Surat. (2019). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(27), 63 – 75.
- Fatimah Effendi (2014). *Tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru kolej vokasional: pendekatan structural equation model*. (Tesis tidak diterbitkan). Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Faucett, J. M., Corwyn R. F., & Poling T. H. (2013). Clergy role stress: interactive effects of role ambiguity and role conflict on intrinsic job satisfaction. *Pastoral Psychology*, 62, 291–304. doi: 10.1007/s11089-012-0490-8.
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. Universiti Utara Malaysia Press, Sintok.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: a review and conceptualization. *Academic Management Review*, 19, 285 - 311.
- Feldman, D. C., & Beehr, T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, 66(3), 193-203.
- Ferlis Bahari @ Bullare, Lin, T.A., & Wider, W. (2016). The effect of occupational stress on teachers' psychological well-being: Social support as moderator. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(5), 54-65.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3<sup>rd</sup>ed.). London: Sage Publications.
- Fisher, G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2016). Retirement timing: a review and recommendations for future research”, *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 230-261, doi: 10.1093/ workar/waw001.
- Fisher, R. T. (2001). Role stress, the type: A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 143-170.



- Fisher, S. H., & Herrick, R. (2002). Whistle while you work: job satisfaction and retirement from the U.S. house. *Legislation Study*, 27, 445–457. doi: 10.2307/3598572.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2008). When a “worker” becomes an “older worker” The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2).
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2010). Intergroup predictors of older workers’ attitudes towards work and early exit. *European journal of work and organizational psychology*, 17(4), 450 –481.
- Gardazi, S. F., Mobeen, N., & Gardazi, S. A. A. (2016). Causes of Stress and Burnout among Working Mothers in Pakistan. *The Qualitative Report*, 21(5), 916-932.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones do not: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- Getahun, T., Tefera, B. F., & Burichew, A. H. (2016). Teacher’s job satisfaction and its relationship with organizational commitment in ethiopian primary schools: focus on primary schools of Bonga Town. *European Scientific Journal*, 12(13), 380 - 401.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1955). The structure of roles and role conflict in the teaching situation. *The Journal of Educational Sociology*, 29, 30-40.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1958), Social behavior and the administrative process. *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: an empirical study. *American Sociological Review*, 19, 164-75.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2). 486-489. doi:10.5812/ijem.3505.

- Ghavifekr, S., & Pillai, N.S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysia experience. *Asia Pacific Education. Review*, 17(1), 87-106.
- Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the U.S information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2).
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and self – efficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22).
- Gotz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models using the Partial Least Squares (PLS) approach. Dalam V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares Concept, Methods and Applications*, 691–711. Springer Berlin Heidelberg.
- Graham, J. A., & Dixon, M. A. (2014). Coaching fathers in conflict: A review of the tension surrounding the work family interface. *Journal of Sport Management*, 28, 447-456. doi. 10.1123/jsm.2013-0241
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350–370.
- Green, J. P., Tonidandel, S., & Cortina, J. M. (2016). Getting through the gate: Statistical and methodological issues raised in the reviewing process. *Organizational Research Methods*, 19(3), 402-432. <http://doi.org/10.1177/1094428116631417>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in role analysis*. New York: Wiley, 1958.
- Habib Mat Som & Megat Ahmad Kamaluddin Megat Daud. (2008). Globalisasi dan cabaran pendidikan di Malaysia. *Masalah Pendidikan*, 31(1).
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Hamner, W. C., & Tosi, H. L. (1974). Relationships of role conflict and role ambiguity to job involvement measures. *Journal of Applied Psychology*, 59, 497-499.
- Han, Y., Wang, M., & Don, L. (2014). Social behavior and personality. *Society for Personality Research*, 42(3), 473–486.  
<http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.473>.
- Hand, L. E. (2010). *Role factors, leadership styles and stress among Catholic primary school executives*. Masters Thesis. Bond University.
- Hanel, B. (2010). "Financial incentives to postpone retirement and further effects on employment – evidence from a natural experiment". *Labour Economics*, 17, 474 - 486.
- Hank, C., & Buber, I. (2009). Grandparents caring for their grandchildren: Findings from the 2004 survey of health aging and retirement in Europe. *Journal of Family Issues*, 30(1), 53 -73.
- Harris, K. J., Lambert, A., & Harris, R. B. (2013). HRM effectiveness as a moderator of the relationships between abusive supervision and technology work overload and job outcomes for technology and users. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1686–1695. doi:10.1111/jasp.12122
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Teachers as Leaders*, 65(1), 74 - 77.
- Hartenian, L. S., Hadaway, F. J., & Badovick, G. J. (2011). Antecedents and consequences of role perceptions : A path analytic approach. *Journal of Applied Business Research*, 10(2).
- Hasan Al Banna Mohamed, Ab Mumin Ab Ghani & Siti Arni binti Basir. (2011). Pemantapan sistem pengurusan islam berkualiti melalui konsep tawhidi, budaya itqaan dan nilai ihsan. *World Congress on Islamic Systems*.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hecht, B. (2007). Role conflict and role overload: different concepts, different consequences. *Sociological Inquiry*, 71, 111 – 121. doi: 10.1111/j.1475682X.2001.tb00930.x

- Hemamalini, B. (2009). *Kajian mengenai kesan beban kerja terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah Menengah Kebangsaan Bakar Arang, Sungai Petani, Kedah Darul Aman*. (Tesis master). Universiti Utara Malaysia.
- Henke, R. R., Choy, S. P., Geis, S., & Broughman, S. (1996). *Schools and staffing in the United States: A statistical profile, 1993 - 94*. Washington, DC: U.S.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relationship*, 35, 339 – 355. doi:10.1108/01425451311320512
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393 – 416.
- Henseler, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminat validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <http://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Henseler, J. F., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least square modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 20, 277 - 319.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Ho, C. L., & Au, W. T. (2006). Teaching satisfaction scale: Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66(1), 172-185. doi:10.1177/0013164405278573.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2002). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337- 421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Hochman, O., & Lewin-Epstein, N. (2013). Determinants of early retirement preferences in Europe: The role of grandparenthood. *International Journal of Comparative Sociology*, 54(1) 29–47.

- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 7(3), 467-505. doi: 10.1016/0030-5073(72)90030-X.
- Hulland, J., & of Business, R. I. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195 - 204.
- Ika Wulan Ndari. (2016). *Pengaruh role of conflict dan role of ambiquity terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional perawat Rsud Bagas Waras Klaten*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ilham Ismail. (2015). *Pengaruh kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah*. (Tesis Phd). Universiti Utara Malaysia.
- Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). Past, present and future of work ability. *People and Work Research Report*, 65, 1-25.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M.(1997). Changes in work ability of active employees over an 11 year period. *Scand. Journal of Work Environment Health*, 23, 49–57.
- Imam Ghozali, & Hengky Latan. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction , job performance , attitude towards work , and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2,135–144.
- Ishfaq Ahmed, Muhammad Musarrat Nawaz, Naveed Iqbal, Imran Ali, Zeeshan Shaukat, & Ahmad Usman. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70 - 80.
- Ismail, A, Abu, H.N., Chin, Y.F., Ismail, Y., & Abu, S.A.J. (2013). Job stress as a predictor of employee health. *Studies in Business and Economics*, 8, 20-34.
- Ismail, A., Wan Hafizainee, W.M., Fara Farihana, S., Rizal, A.B., Yusof, I., Maisarah, A., Mohd Hamran, M., & Asmuni, A.G. (2014). Role stressor as an antecedent of employees' family conflict: Empirical evidence. *Asian journal of public administration*, 6, 1-309.
- Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan. (2018). Unit Pencen.

- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2003). *Pekeliling Perkhidmatan Bil 4. Panduan Urusan Persaraan Dan Pencen*.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2012). Dimuat turun daripada [www.jpapencen.gov.my/ penambahbaikan\\_persaraan.html](http://www.jpapencen.gov.my/penambahbaikan_persaraan.html).
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2018). Bahagian Pasca Perkhidmatan. Dimuat turun daripada portal [jpapencen.gov.my](http://jpapencen.gov.my).
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2018). Unit Data dan Statistik.
- Jabatan Statistik Malaysia. (2010). Labor force statistics, Malaysia, 4-9. Kuala Lumpur.
- Jabatan Statitik Malaysia. (2020). Demografic Statistics First Quarter 2020. Dimuat turun daripada <https://www.dosm.gov.my/v1/index.php>.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Javed, M., Arsalan M. K, Yasir, M., Aamir, S., & Ahmed, K. (2014). Effect of role conflict, work life balance and job stress on turnover intention: Evidence from Pakistan. *Journal of Basic Applied Scientific Research*, 4(3), 125-13.
- Jazmi bin Md Isa. (2009). *Gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru: kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK*. (Tesis master yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia*. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2*. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jones, M. L. (1993). Role conflict: cause of burnout or energizer? *Sociology Work*, 38, 136-141.
- Joo, B.-K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, 48-60. <http://doi.org/bh36s4>.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: a century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102, 356–374. doi: 10.1037/apl0000181.

- Junaidah Mohamad & Nik Rosila Nik Yaacob (2013). Kajian Tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-Guru Pendidikan Khas. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 28, 103–115.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalokerinos, E. K., von Hippel, C., & Henry, J. D. (2015). Job attitudes are differentially associated with bridge employment and phased retirement among older Australian employees. *Work Aging Retirement*, 1, 190-201. doi:10.1093/workar/ wau014.
- Kamarul Azmi Jasmi & Ab. Halim Tamuri. (2015). *Membudayakan profesionalisme guru Pendidikan Islam yang cemerlang*. Pemerkasaan Pendidikan Islam dalam Cabaran Zaman. Bangi, Selangor: Persatuan Intelek Muslim Malaysia, 1-20.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A.K., & Lindsey, A. (2014). A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 367-380.
- Karadal, H., Ay, U., & Cuhadar, M.T. (2008). The effect of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: A study in the public and private sectors. *Journal of American Academic Business*, 13(2), 176-181.
- Karimi, R., Zoharah Omar, Alipour, F., & Karimi, Z. (2014). The influence of role overload, role conflict and role ambiguity on occupational stress among nurses in selected Iranian hospitals. *International Journal of Asian Social Science*, 4(1), 34 - 40.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1970). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kautonen, T., Hytti, U., Bögenhold, D., & Heinonen, J. (2012). Job satisfaction and retirement age intentions in Finland: Self-employed versus salary earners. *International Journal of Manpower*, 33, 424 - 440.
- Keller, R. T. (1975). Role conflict and ambiguity: correlates with job satisfaction and values. *Personnel Psychology*, 28, 57-64.
- Kelly, J. P., Gable, M., & Hise, R.T. (1981). Satisfaction in chain store manager roles. *Journal of Retailing*, 57(1), 27- 42.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1986), *Surat Pekeliling Ikhtisas bilangan 4/1986: Panitia Mata Pelajaran*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2018). Statistik bilangan sekolah, murid & guru. Portal Rasmi KPM. Dimuat turun daripada

<https://www.moe.gov.my/index.php/en/statistik-menu/statistik-bilangan-sekolah-murid-guru>

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Garis Panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Latihan Guru*. Bahagian Pendidikan Guru. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Laporan Tahunan 2015*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Laporan Tahunan 2016*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Laporan Tahunan 2018*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan. (2019). *Guru Dahagakan Pembaharuan & Pembelaan*. Majalah Guru Malaysia. NUTP Malaysia.
- Khairul Azhan Ghazali. (2010). *Job satisfaction and organizational commitment in Lembaga Tabung Haji negeri Kedah*. (Tesis master yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Khalid, S., & Arshad, M. Z. (2010). Job satisfaction among bank employees in Punjab, Pakistan: A comparative study. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 570 - 577.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: the effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37 - 45. <https://doi.org/10.1080/10400410903579536>.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48 - 64. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1990-13467-001>.
- Klein, J. (2012). The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550–564. doi:10.1108/09513541211251389.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198–215.



- Koponen, S., Von Bonsdorff, M., & Innanen, H. (2016). Job satisfaction mediates the association between perceived leadership styles and early retirement intentions. *Social Inquiry into Well-Being*, 2(1), 4 -15. doi:10.13165/SIIW-16-2-1-01.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354 - 358.
- Koustelios, A. D., Karabatzaki, D., & Kousteliou, I. (2004). Autonomy and job satisfaction for a sample of greek teachers. *Psychological Reports*, 95, 883-886.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87 – 92. doi:10.1108/09513540410522216.
- Krejcie, R.V., & Morgan D.W. (1970). Determining sample size for research. *Education and psychological measurement*, 30, 607 - 610.
- Langove, N., Ahmad Shahrul Nizam Isha, & Javaid, M. U. (2016). The mediating effect of employee well-being in relation to role stressors and turnover intention: A conceptual study. *International Review of Management and Marketing*, 6(54), 150 -154.
- Lawrence, E. R., Halbesleben, J. R. B., & Paustian-Underdahl, S. C. (2013). The influence of workplace injuries on work-family conflict: Job and financial insecurity as mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 371–383. doi:10.1037/a0033991
- Lee, T. P. (2010). *Role conflict as mediator of the relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity*. (Doctoral Thesis). Faculty of Management, Multimedia University Malaysia, Malaysia. Retrieved from <http://shdl.mmu.edu.my/1792/>.
- Lenaghan, J. A., & Sengupta, K. (2007). Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student. *Journal Behavior Application Management*, 9(1), 88-109.
- Levinson, D. J. (1959). Role, personality and social structure in the organizational setting. *Journal of Abnormal Society Psychology*, 58, 170 -180.
- Li, M. (1993). Job satisfaction and performance of coaches of the spare time sports schools in China. *Journal of Sport Management*, 7, 132-140.
- Lia Indah Ahmad & Ruslin Amir. (2018). *Tekanan dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah daerah Pasir Gudang*. E-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan. Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.

- Ling, A.W., Bahron, A., & Boroch, R. P. (2014). A study on role stress and job satisfaction among bank employees in Kota Kinabalu, Sabah. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1(2), 19-23.
- Lise, M. S., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. Dimuat turun daripada online library.wiley.com.
- Liu, C., Borg, I., & Spector, P. E. (2004). Measurement equivalence of the German job satisfaction survey used in a multinational organization: Implications of Schwartz's culture model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1070-1082.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309 - 336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 297- 343.
- Love, K. M., Tatman, A.W., & Chapman, B. P. (2010). Role stress, interrole conflict, and job satisfaction among university employees: the creation and test of a model. *Journal of Employment Counseling*, 47(1), 30 - 37.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211 - 227. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003.
- Lu, L. (2010a). Employment among older workers and inequality of gender and education: evidence from a Taiwanese national survey. *International Journal of Ageing & Human Development*, 70(2), 145 - 162.
- Lu, L. (2010b). Attitudes towards older people and coworkers' intention to work with older employees: a Taiwanese study. *International Journal of Ageing & Human Development*, 71(4), 305 - 322.
- Lu, L. (2012). Attitudes towards ageing and older people's intentions to continue working: a Taiwanese study. *Career Development International*, 17(1), 83-98. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211201346>.
- Lui, S. S., Ngo H., & Tsang, A.W. (2001). Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave. *Journal of Managerial Psychology*, 16(6).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. (12<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Lyons, T. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.
- Machado-Taylor, M., White, K., & Gouveia, O. (2014). Job satisfaction of academics: Does gender matter? *Higher Education Policy*, 27, 363–384.

- Madziatul Churiyah. (2007). Pengaruh konflik peran (*role conflict*) terhadap kepuasan kerja perawat serta komitmen pada organisasi. *Modernisasi*, 3(1), 43-53.
- Mafukata, A. M., & Mudau, A.V. (2016). Exploring teacher mass resignation and early retirement from public schools. *Dirasat, Human and Social Sciences*, 43(5). <http://www.researchgate.net/publication/281440188>.
- Mahira Ahmad, Amina Muazzam, Ambreen Anjum, Anna Visvizi & Raheel Nawa, (2020). Linking Work-Family Conflict (WFC) and Talent Management: Insights from a Developing Country. *Sustainability*, 12, 2861; doi:10.3390/su12072861.
- Mahshidah Abdul Manan, Zawiyah Mohammad Yusof, Ibrahim Mohamed & Kamaruzzaman Matharsha. (2005). Konflik dan kesamaran peranan di kalangan personel teknologi maklumat di sektor awam di Malaysia. *Jurnal Teknologi Maklumat & Multimedia*, 2, 49 - 61.
- Maizatul Haizan Mahbob, Nik Anis Syakira Megat Ali, Wan Idros Wan Sulaiman, & Wan Amizah Wan Mahmud. (2019). Komunikasi Strategik dan Peranannya Untuk Mewujudkan Komunikasi Berkesan dalam Organisasi. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(2), 49-67.
- Malik, O. F., Waheed, A., & Khalil-Ur-Rehman. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223 - 235.
- Mansor, A.T., Fontaine, R., & Chong, S.C. (2003). Occupational stress among managers: a Malaysian survey. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 622-628.
- Mansour, S., & Tremblay, D. (2018). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40(1), 135 -153.
- Maqsood, H., Sohail, T., Quraishi, U., & Kauser, T. (2017). Work-Family conflict, job stress and job satisfaction among teachers. *International Journal of Arts and Social sciences*, 1(4).
- Markaki, A. (2008). *Job satisfaction among employees of psychosocial rehabilitation units Piraeus*. (Master's Degree Thesis). University of Piraeus.
- Martin, G. E., & MacNeil, A. (2007). Define roles and resolve role conflict. *The Connexions Project*. Retrieved <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>
- Marzuki Ibrahim. (2012). *Panduan Lengkap menulis cadangan & laporan penyelidikan pelajar pra universiti/IPT*. Kota Bharu. Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

- Maszlee Malik. (2018). Teks ucapan pada majlis Perhimpunan Khas NUTP pada 29 Disember 2018 bertempat di Pusat Pameran dan Konvensyen Martrade, Kuala Lumpur.
- Maszlee Malik. (2019). Teks ucapan pada majlis Amanat Tahun Baharu 2019, Kementerian Pendidikan Malaysia pada 14 Januari 2019 di Kuala Lumpur.
- Mat Ali, M. F., Hamed, A. B., & Abu Hasan, H. F. (2008). Hubungan antara stres peranan, ganjaran, etika kerja dan kepuasan kerja. *Jurnal Pengurusan Awam*, 7(1), 141-154.
- Mazlina Sulaiman. (2014). *Hubungan tekanan dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam kalangan guru program pendidikan khas integrasi bermasalah pembelajaran di empat buah sekolah rendah Daerah Pontian*. (Master tesis tidak diterbitkan). Universiti Teknologi Malaysia.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: evidence based inquiry*. (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Mdindela, S.V. (2009). *Staff turnover at selected government hospitals*. (Unpublished Magister Technologiae Dissertation). Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth.
- Memili, E., Chang, E. P., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 143 -151.
- Memon, M. A., Ting, H., Ramayah, T., Chuah, F., & Cheah, J. H. (2017). Editorial-a review of the methodological misconceptions and guidelines related to the application of structural equation modeling: A Malaysian Scenario, *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), i - xiii.
- Meng, A., Sundstrup, E., & Andersen, L.L. (2020). Factors Contributing to Retirement Decisions in Denmark: Comparing Employees Who Expect to Retire before, at, and after the State Pension Age. *International Journal Environmental of Research and Public Health*, 17, 3338; doi:10.3390/ijerph17093338.
- Menon, M. E., & Saitis, C. (2006). Satisfaction of pre-service and in-service teachers with primary school organization : evidence from Greece. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 345–363.
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative research & case study applications in education*. San Francisco: Jossey – Bass Pub.
- Mohamad Firdaus Mohamad Taib, & Mohamed Yusof Mohamed Nor. (2017). Persepsi guru terhadap dasar penjenamaan semula tingkatan enam. *Prosiding Simposium Psikologi dan Kesihatan Sosial-I 2017*. Universiti Malaysia Sabah, 321 - 330.

- Mohamad Fuad Haji Ishak, Ab. Halim Tamuri, Suhana Mohamed Lip, Sapie Sabilan, Zetty Norzuliana Rashed & Suziana Hanini Sulaiman. (2015). Tahap kepuasan bekerja dari aspek hubungan rakan sekerja dalam kalangan guru-guru Kafa Sekolah Rendah Agama negeri Selangor. *Jurnal Pendidikan Fakulti Pendidikan Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor*, 2(1), 62-78.
- Mohd Faizal Hassan, Hamidah Sulaiman & Ghazali Darusalam. (2018). *Pengaruh faktor terpilih terhadap stres peranan dalam kalangan guru sekolah kebangsaan di Daerah Jerantut, Pahang*. Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam.
- Mohd. Majid Konting. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25, 25-35. <http://doi.org/fbzz82>.
- Montgomery, M. R. (2011). *Does absense of managerial communication negatively influence job satisfaction? A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role conflict and role ambiguity among high-tech employees*. (Doctoral Dissertation). School of Social and Behavioral Sciences.
- Mowday, R. T., Porter, L. Y., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2015a). Teks ucapan Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pendidikan Malaysia di Majlis Perutusan Tahun Baharu 2015, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Muhyiddin Mohd Yassin. (2015b). Teks ucapan pada majlis perasmian Persidangan Kebangsaan Pengurusan Pendidikan Pengetua Sekolah Malaysia ke 54 pada 5 – 8 April 2015 bertempat di Seremban, Negeri Sembilan.
- Nagra, V., & Arora, S. (2013). Occupational stress and health among teacher educators. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8).
- NAHT. (2019). *About time: life as a middle leader*. Muat turun daripada: [https://www.naht.org.uk/\\_resources/assets/attachment/full/0/94279.pdf](https://www.naht.org.uk/_resources/assets/attachment/full/0/94279.pdf)
- Nanik Ram, Immamuddin Khoso, Asif Ali Shah, Fayaz Raza Chandio & Faiz M. Shaikih. (2011). Role conflict and role ambiguity as factors in work stress among managers: a case study of manufacturing sector in Pakistan. *Asian Social Science*, 7 (2).

- Naz, S., Fazal, S., & Khan, M. I. (2017). Perceptions of women academics regarding work–life balance: A Pakistan case. *Management in Education*, 31(2), 88-93.
- Negrini A., Simbula S., Panari C., Alcover C. M. (2013). The push and pull factors related to early retirees' mental health status: a comparative study between Italy and Spain. *Journal of Work Organization Psychology*, 29, 51–58.
- Nguyen, T. N., Mai, K. N., & Phuong, V. (2014). Factors affecting employees' organizational commitment—A study of banking staff in Ho Vietnam Chi Minh City. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 7-11.
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, 166(9), 1-28.
- Noone, J., Alpass, F., & Stephens, C. (2010). Do men and women differ in their retirement planning? Testing a theoretical model of gendered pathways to retirement preparation. *Research on Aging*, 32(6), 715–738.
- Noorazwana Musida & Agnis Sombuling .(2017). Pengaruh konflik kerja-keluarga terhadap kepuasan hidup dalam kalangan ibu bapa bekerja. *Prosiding Simposium Psikologi dan Kesihatan Sosial-1, Universiti Malaysia Sabah*, 560 – 568.
- Noor Azimah Surip, Khadijah Abdul Razak & Ab. Halim Tamuri. (2019). tahap amalan kerjasama Guru Pendidikan Islam (GPI) melalui syura dalam Pengurusan Pendidikan Dakwah di Sekolah. *Tinta Artikulasi Membina Ummah* 5(1), 19 - 29.
- Noraini Idris. (2010). Instrumentasi. Dalam Noraini Idris (Eds.), *Penyelidikan dalam pendidikan* (pp.135–162). Kuala Lumpur. Mc Graw-Hill.
- Noraini Idris. (2010). Persampelan. Dalam Noraini Idris (Eds.), *Penyelidikan dalam pendidikan* (pp.111–134). Kuala Lumpur. Mc Graw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw–Hill.
- Nur Izzaty Mohamad, Azman Ismail, Mohamad Shahril Azwan Mohamad Rozi & Sholihien Ahmad. (2015). Tekanan kerja dan perkaitannya dengan kesihatan pekerja: Kajian empirikal sebuah kontinjen polis di Semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 63 - 75.
- Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid. (2016). Tahap konflik pekerjaan-keluarga dalam kalangan pensyarah di Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Economics & Banking*, 329-339.

- Oakman, J., & Wells, Y. (2013). Retirement intentions: What is the role of push factors in predicting retirement intentions?. *Ageing and Society*, 33, 988-1008.
- Okoye, A. (2011). Attitudes of primary school teachers toward introduction of career guidance in primary schools. *A journal that cuts across all behavioural issues*, 3(2).
- Organisation for Economic Co-operation Development. (2017). *Pension at glance 2017: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2017-en).
- Orge, N. B. A. (2016). Stress management strategies among administrators and faculty in selected states universities and colleges in region III, Philippines. *International Journal of Education and Research*, 4(7), 277 – 284.
- Othman Talib. (2013). *Asas penulisan tesis penyelidikan dan statistik*. Kuala Lumpur. UPM Press.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual* (6<sup>th</sup> ed.). England, UK: Open University Press.
- Palomino, M.N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controller, *Revista de Administração*, 51(2), 165 -181.
- Papoutsis, D., Labiris, G., & Niakas, D. (2014). Midwives' job satisfaction and its main determinants: a survey of midwifery practice in Greece, *British Journal of Midwifery*, 22(7), 480-486.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand oaks: Sage Publications.
- Peng, D., & Lai, F. (2012) Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research. *Journal of Operation Management*, 30, 467-480. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.06.002>.
- Perera, S., Sardeshmukh, S.R., & Kulik, C.T. (2014). In or out : job exits of older workers. *Asia Pacific Journal of Humanities Resources*, 53, 4 -21.
- Pestiau, P., Cremmer, H., & Marie, J. (2006). Recent work on the theory of early retirement. *Research paper*. Retrieved from [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/hac\\_pub/179\\_Cremer.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/hac_pub/179_Cremer.pdf).
- Philip Sia Kah Shu & Azlin Norhaini Mansor. (2017). *Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di Daerah Kota Belud, Sabah*. Bangi. Tesis Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Philips, J., Andrew, L., & Hickman, L. (2014). Role ambiguity, role conflict or burnout: are these areas of concern for Australian palliative care volunteers?. *The American Journal of Hospice and Palliative Care*, 31(7), 749-755.
- Pit, S.W., & Hansen, V. (2014). Factors influencing early retirement intention in Australian rural general practitioners. *Occupational Medicine*, 64(4), 297-304.
- Platsidou, M., & Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education? In G. K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe, Conference Proceedings, ESREA-RENADET. Thessaloniki: Grafima Publications*, 535-545.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Prakash, K. C., Oakman, J., Nygard, Clas-Hakan., Siukola, A., Lumme – Sandt, K., Nikonder, P., & Neupane, S. (2019). Intention to retire in employees over 50 years. What is the role of work ability and work life satisfaction?. *International Journal of Environmental and Public Health*, 16 (2500). doi:10.3390/ijerph16142500.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879 - 891.
- Pu, J., Zhou, X., Zhu, D., Zhong, X., Yang, L., & Wang, H. (2017). Gender differences in psychological morbidity, burnout, job stress and job satisfaction among Chinese neurologists: a national cross-sectional study. *Psychology Health Medicine*, 22(6), 680-692. doi: 10.1080/13548506.2016.1211717.
- Qaiser Sulaiman, & Ishtiaq Husein. (2018). Job Satisfaction among Secondary-School-Heads: A Gender Based-Comparative Study. *Education Science*, 8(28), 1-17.
- Raja Zirwatul Aida Raja Ibrahim, Ohtsuka, K., Mazidah Mohd Dagang & Azlina Abu Bakar. (2014). Job Satisfaction Among Malaysian Employees: An Application



- of Spector's Job Satisfaction Survey in the South East Asian Context. *Jurnal Pengurusan*, 41, 69-70. doi: 10.17576/pengurusan-2014-41-06.
- Rabihah Ibrahim. (2016). *The Influence of Pay, Recognition and Leadership Towards Job Satisfaction Among Non Academic Staff* (Master Thesis). Universiti Utara Malaysia.
- Rabindarang, S., Bing, K.W., & Yin, K.Y. (2015). The Demands and Influence of Leadership on Educational Changes. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 40(1), 83-88.
- Rahman, A. J. (2013). An econometric analysis of the "backward-bending" labour supply of Canadian women. *Undergraduate Economic Review*, 10(1).
- Ramatulasamma, K., & Bhaskara Rao, D. (2003). *Job Satisfaction of Teachers Educators*. India. Discovery Publishing House.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M.A. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0*. (2<sup>nd</sup> ed.). Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5(4), 411-428.
- Razavipour, K., & Yousefi, M. (2017). Iranian English language teachers' job satisfaction and organisational climate in public and private schools. *Educational Research*, 27(4), 842-858.
- Razila Kasmin, Mohd Faiz Baharan, Noraizan Mohsin, Norliza Kila, & Mashita Abu Hassan. (2019). Amalan kualiti guru dalam kalangan guru Pendidikan Islam di Sekolah Kebangsaan. *Journal of Management and Operation Research*, 1(4), 1-23.
- Riaz, W., Anjum, A., & Anwar, M.U. (2016). A conceptual study and theoretical framework of demographic & attitudinal aspects and their effect on employees turnover & early retirement intentions: a mediating role of organizational commitment. *International Journal of African and Asian Studies*, 17, 10 - 22.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Rizwan Kaiser Danish, Natasha Ali, Hafiz Fawad Ali, Asad Afzal Humayon, Muhammad Bilal Ahmad, & Amna Gohar. (2019). Spirit and Innovation at Work in Software Houses of Pakistan: How Does Job Satisfaction Intervene the Relationship?. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8 (1).
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quartely*, 15(2), 150-163.

Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/3980478/role-conflict-ambiguity-complex-organizations>.

- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour* (15<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Creative schools revolutionizing education from the ground up*. Australia Penguin UK.
- Roslee Talip. (2012). *Pengaruh pembangunan staf terhadap pemantapan profesionalisme keguruan guru di Negeri Sabah*. (Tesis Kedoktoran). Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial: Universiti Malaysia Sabah.
- Rosser, V. J. (2005). Measuring the change in faculty perceptions over time: An examination of their worklife and satisfaction. *Research in Higher Education*, 46(1), 81-107.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). *Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah* (Tesis PhD). Universiti Utara Malaysia.
- Ryan, T. D., & Sagas, M. (2006). Interrole conflict and turnover intent in the high school teacher/coach. *Journal of Sport Management*, 7(4), 425 - 444.
- Safaria, T., Ahmad Othman, & Muhammad Nubli Abdul Wahab. (2011). Role Ambiguity, Role Conflict, the Role of Job Insecurity as Mediator toward Job Stress among Malay Academic Staff: A SEM Analysis. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 229-235.
- Saif-Ud-Din Khan, Nawaz, A., & Farzand Ali Jan. (2012). Impact of demographic diversities on the job satisfaction and its consequences: case of academicians in higher learning institutions of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(19), 1-12.
- Saifuddin, Khair-uz-Zaman, & Nawaz, A. (2010). Impacts of demographic variables on job satisfaction of the academicians in universities of NWFP, Pakistan. *Bulletin of Research & Development*, 32(1), 53-68.
- Salkind, N. J. (2012). *Exploring research* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression - A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.

- Schmidt, S.W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481- 498.
- Schreurs, B., Emmerik, H. V., Cuyper, N. D., Notelaers, G., & Witte, H. D. (2010). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue- and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 20(10), 1-22.
- Schultz, K. S., & Taylor, M. A. (2001). The predictors of retirement: a meta-analysis. paper presented as part of the Symposium on evolving concepts of retirement for the 21st Century, at the 109th Annual Convention of the *American Psychological Association*, San Francisco.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2014). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 65), 1-15.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4<sup>th</sup> ed.). New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* (7<sup>th</sup> ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Sharita Abd. Ghoni, Asmah Othman, & Nora Abas. (2017). *Kajian keberkesanan penyampaian maklumat di Jabatan Kejuruteraan Elektrik, Polimas*. e-Proceeding National Innovation and Invention Competition Through Exhibition, 1-9.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2).
- Sheridan J. C., Steed, L., & Ong, C. (2010). *SPSS Version 17.0 for Windows: Analysis without anguish*. Australia: John Wiley and Sons Publications.
- Shi, W., Markoczy, L., & Dess, G. G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius lungens. *Journal of Management*, 35, 1453-1480. <http://doi.org/b3qs9n>.
- Siahaan, E. (2017). Can we rely on job satisfaction to reduce job stress?. *International Journal of Management Science and Business Administration* 3 (3), 17-26. doi: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.33.1002.
- Singh, J., & Kaur, G. (2009). Determinants of job satisfaction in select Indian universal banks-an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 5 (4), 43-55.

- Siti Aisyah Panatik & Siti Khadijah Zainal Badri. (2012). Konflik kerja keluarga, kesihatan mental dan kecenderungan tukar ganti kerja dalam kalangan guru. *Jurnal Teknologi Sains Sosial*, 59, 51- 56.
- Siti Halijah Ngadiman, & Mohd Faizal Jamaludin. (2018). Hubungan di antara Kemahiran Kerja Berpasukan dan Kemahiran Komunikasi dalam Kalangan Pelajar Semester Akhir Politeknik. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(19), 01-18.
- Siti Rapidah Omar Ali, Nur Shafini Mohd Said, Hani Sakina Mohamad Yusof & Khalid Amin Mat. (2016). Transformational leadership style and job satisfaction at higher education institution in Malaysia. *Journal of Basic and Applied Science Research*, 6(5), 10 - 13.
- Siti Uzairiah Mohd Tobi. (2017). *Kajian kualitatif dan analisis temu bual*. Cetakan pertama. Aras Publisher.
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059-1069.
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: R and McNally.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330–1339. doi:10.1016/j.jbusres.2004.03.007.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76 -79.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4083275>.
- Spector, P. E. (1994). <http://shell.cas.usf.edu/~spector>.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Spector, P. E., & Wimalasiri, J. (1986). A cross-cultural comparison of job satisfaction dimensions in the United States and Singapore. *International Review of Applied Psychology*, 35, 147-158.
- Stephen I. D., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.

- Stewart, V. (2012). *A world-class education: Learning from international models of excellence and innovation*. Alexandria, Va:ASCD. Dimuat turun daripada <http://www.ascd.org/publications/books/111016.aspx>.
- Stockard, J., & Lehman, M. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1<sup>st</sup>. year teachers: The importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 742 -771.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111-147.
- Struyven, K., & Vanthournout, G. (2014). Teachers' exit decisions: An investigation into the reasons why newly qualified teachers fail to enter the teaching profession or why those who do enter do not continue teaching. *Teaching and Teacher Education*, 43, 37-45.
- Su, L. C. (2007). The trend of labor force participation among older workers in Taiwan. *Taiwan Bimonthly Journal of Labor Affairs*, 8,18 - 32.
- Sutton, R. (1984). Job stress among primary and secondary school teachers: its relationship to ill-being. *Work and Occupations*, 11, 7- 28.
- Syamsul Alam, Siti Haerani, Muhammad Yunus Amar & Indrianty Sudirman. (2015). Role conflict and role ambiguity in higher education. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1), 01-07.
- Syed Kamaruzaman Syed Ali, Mohd Faithal Haji Hassan & Habib Mat Som. (2017). Tekanan dan kepuasan kerja dalam kalangan guru pendidikan jasmani. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(1),122 - 135.
- Syed Sofian & Rohany Nasir. (2010). Kesan kecerdasan emosi ke atas tekanan kerja dan niat berhenti kerja profesion perguruan. *Jurnal e-Bangi*, 5(1), 53 -68.
- Szinovacs, M. E. (2003). Content and pathway: retirement as institution, process and experience. In G. A. Adams, & T. Beehr (Eds.). *Retirement: reasons, process and results* (pp. 6-52). New York, NY: Springer.
- Szinovacz, M. E., & Deviney, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on Aging*, 22(5), 470 - 498.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson.
- Tai, M. K., & Omar Abdull Kareem. (2017). Measuring teacher attitudes towards change: An empirical validation. *International Journal of Management in Education*, 11(4), 437. doi:10.1504/ijmie.2017.10005987.

- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. and Worche, S. (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks-Cole, Pacific Grove, 33- 48.
- Talaga J. A., & Beehr T. A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of Applied Psychology*, 80,16–28.
- Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 869 - 881.
- Tarrant, T., & Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarter*, 34(1), 78-82. doi: 10.1097/NAQ.0b013e3181c95eb5.
- Taylor, P., Loretto, W., Marshall, V., Earl, C., & Phillipson, C. (2016). The older worker: identifying a critical research Agenda. *Sociology Policy*,15, 675 - 689. doi:10.1017/S1474746416000221
- Terranova, A. B., & Henning, J. M. (2011). National Collegiate Athletic Association division and primary job title of athletic trainers and their job satisfaction or intention to leave athletic training. *Journal of Athletic Training*, 46(3), 312- 318.
- Tillman, W.R., & Tillman, C. J. (2008). And you thought it was the apple: A study of job satisfaction among teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, 12(3), 1-18.
- Tippens, A., Ricketts, J.C., Morgan, A. C., Navarro, M., & Flanders, F. B. (2018). Factors related to teachers' intention to leave the classroom early. *Journal of Agricultural Education*, 54(4), 58-72.
- Topa, G., & Alcover, C. (2015). Psycho social factors in retirement intentions and adjustment: a multi-sample study. *Career Development International*, 20(4), 384 - 408. doi: 10.1108/ CDI-09-2014-0129.
- Topa, G., & Herrador-Alcaide, T. (2016). Procrastination and financial planning for retirement: A moderated mediation analysis. *Journal of Neuroscience Psychology and Economics*, 9(34), 169-181.
- Topa, G., Depolo, M., & Alcover, C. M. (2018). Early retirement: a meta-analysis of its antecedent and subsequent correlates. *Frontiers Psychology*, 8, 21-57. doi: 10.3389/ fpsyg.2017.02157
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M., & Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38-55.
- Tosi, D., & Tosi, H. L. (1970). Some correlates of role conflict and role ambiguity among public school teachers. *Journal of Human Relations*,18, 1068-1076.

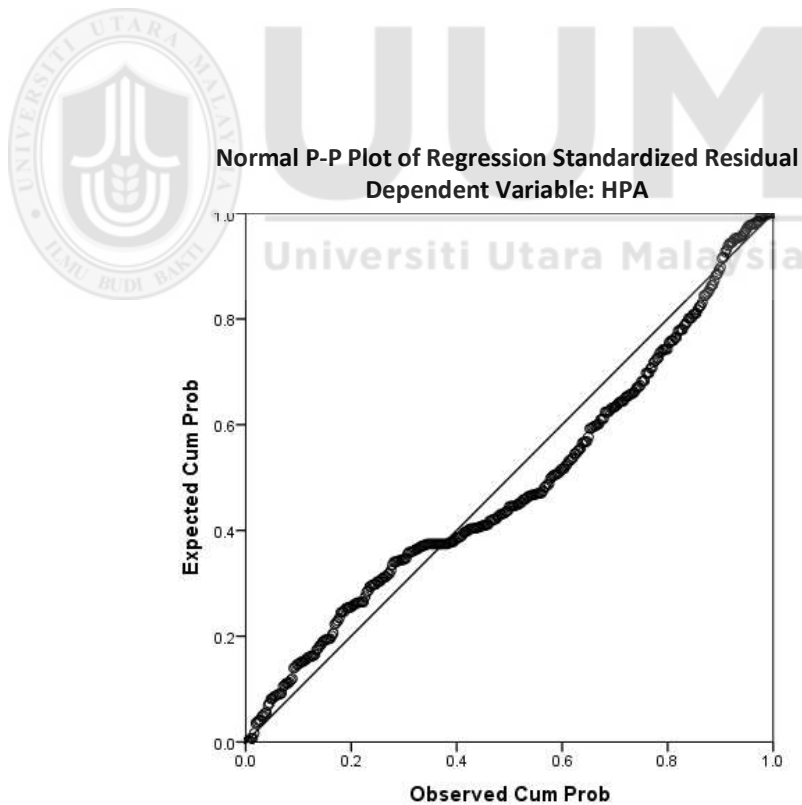
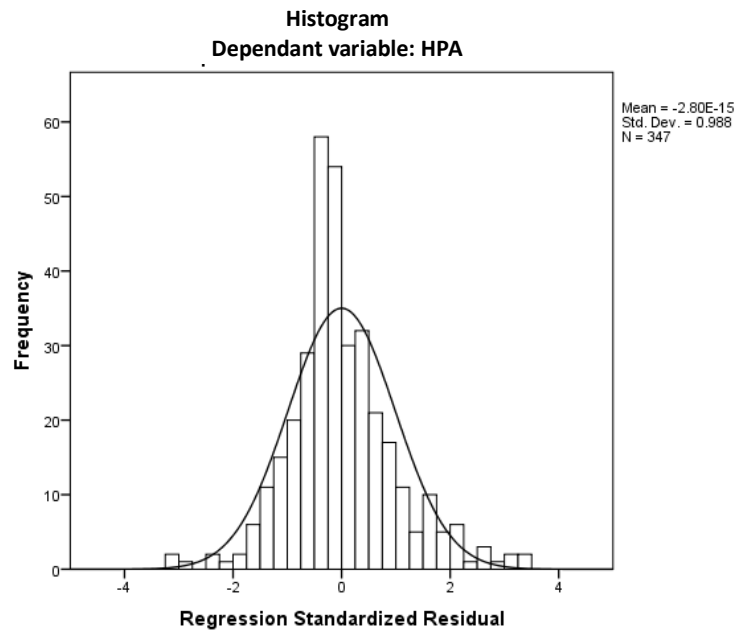
- Tourigny, L., Baba, V.V., & Wang, X. W. (2010). Stress episode in aviation: The case of China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(1), 62-78.
- Treputtharat, S., & Tayiam, S. (2014). School climate affecting job satisfaction of teachers in primary education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 996-1000.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review*, 1(8), 256-261.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51, 318–324.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (2002). Work Ability Index. *Occupational Health Care*, 19(2).
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: the role of basic psychological needs. *Frontiers Psychology*, 8(680), 1-17.doi: 10.3389/fpsyg.2017.00680.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modelling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology and Application*, 11(2).
- Van Oorschot, W., & Jensen, P. H. (2009). Early retirement differences between Denmark and the Netherlands, *Journal of Aging Studies*, doi:10.1016/j.jaging.2008.01.003.
- Van Scheers & Wiid (2011). The correlation between educator-turnover and the promotion of efficient management in public schools in Soweto, South Africa. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4071- 4077.
- Van Solinge, H., & Henkens, K. (2008). Adjustment to and satisfaction with retirement: two of a kind? *Psychology and Ageing*, 23(2), 422-434. <http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.23.2.422>.
- Veloo, A., & Kiew, H. B. (2012). Hubungan antara kerja berpasukan dengan kepuasan kerja ketua panitia sekolah menengah. *International Journal of Management Studies*, 19(1), 175-191.
- Verardi, V., & Croux, C. (2009). Robust regression in Stata. *The Stata Journal*, 9(3), 439 - 453.

- Von Bonsdorff, M. E. (2009). *Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees*. (Academic Dissertation). University Printing House. University of Jyväskylä, Finland.
- Von Bonsdorff, M. E. (2016). Early retirement decisions. In S. K. Whitbourne (Eds.). *Encyclopedia of adulthood and aging* (pp.1242-1246). Wiley-Blackwell. Oxford, UK.
- Von Bonsdorff, M. E., Huuhtanen, P., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2010). Predictors of employees' early retirement intentions: an 11-year longitudinal study. *Occupational Medicine*, 64, 94-100.
- Von Bonsdorff, M. E., Shultz, K., Leskinen, E., & Tansky, J. (2009). The choice between retirement and bridge employment: a continuity theory and life course perspective. *The International Journal of Ageing and Human Development*, 69(2), 79-100. <http://dx.doi.org/10.2190/AG.69.2.a>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Walton, R. O., & Politano, P. M. (2015). Gender-related perceptions and stress, anxiety, and depression on the flight deck. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 4(2), 67-73.
- Wang, M, Zhan, Y., Liu, S., & Schultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93, 818 - 830. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.818.
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 1.1-1.25. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115131.
- Wang, M., & Shultz, K. (2010). Employee retirement: a review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206. doi.org/10.1177/0149206309347957
- Waters, K. K. (2013). *The relationship between principals' leadership styles and job satisfaction as perceived by primary school teachers across NSW independent school*. (Doctoral Thesis). University of Wollongong, Australia.
- Wu, H. S. (2006). Women and labor force participation of older workers in Taiwan: trend analysis and suggestions. *Taiwan Bimonthly Journal of Labor Affairs*, 1, 2-31.
- Wu, Y.S. (2002). Career training strategies for enhancing the employment competitiveness of older workers. *Employment Security*, 1, 1-10.
- Xaba, I. M. (2003). Managing teacher turnover. *South African Journal of Education*, 23(4), 287- 291. Retrieved from <http://www.ajol.info/index.php/saje/article/viewFile/24948/20633>.



- Yavuz, M. (2018). Examination of the job satisfaction of teachers working with individuals in need of special education with regard to certain variables. *Journal of Education and Training Studies*, 6(7), 73 – 85.
- Yeung, D. Y., & Zhou, X. (2017). Planning for retirement: longitudinal effect on retirement resources and post-retirement well-being. *Frontiers in Psychology*, 8 (1300), 1 - 14. doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01300.
- Yin, R. K.. (1994). Case study research: design and methods. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yongkang, Z., Weixi, Z, Yalin, H, Yipeng, X, & Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3(1), 8 -11.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250 - 266.
- Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7, 44 -58. doi:10.5539/ijbm.v7n20p44
- Zaiton Osman, Phang Ing@Grace, Azaze-Azizi Abd Adis, Izyanti Awg Razli, Mohd Rizwan Abd Majid & Imbarine Bujang. (2016). Retirement planning & job satisfaction: cushion to avoid bridge employment, *Asian Social Science*, 12(1).
- Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work Aging Retire*, 1, 266–273. doi: 10.1093/workar/ wav010
- Zhang, G., & Lee, G. (2010). The moderation effects of perceptions of organizational politics on the relationship between work stress and turnover intention: an empirical study about civilian in skeleton government of China. *iBusiness*, 2, 268-273.
- Zhao, X., Lynch, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zulkifley Mohamed & Rozie Rosli. (2014). Pembangunan model berstruktur bermasalah multikolinearan dan data pencilan. *Journal of Science, Mathematics and Technology*, 1(1), 38-52.

## Lampiran A



## Lampiran B

Jadual Nilai *Cross-loading*

Indikator	Konstruk Tertib Pertama									Konstruk Tertib Kedua	
	KTK	KTJ	KTS	GNP	MP	PP	RS	BT	HPA	KK	KP
JS1	0.444	0.517	0.617	<b>0.759</b>	0.544	0.540	0.400	0.382	0.427	0.672	0.604
JS2	0.361	0.512	0.584	<b>0.786</b>	0.607	0.537	0.380	0.270	0.368	0.681	0.557
JS3	0.470	0.528	0.696	<b>0.772</b>	0.577	0.633	0.498	0.412	0.498	0.731	0.650
JS4	0.328	0.438	0.598	<b>0.797</b>	0.608	0.538	0.391	0.297	0.363	0.690	0.525
JS5	0.441	0.573	0.713	<b>0.862</b>	0.653	0.651	0.500	0.396	0.433	0.787	0.662
JS6	0.406	0.448	0.546	<b>0.706</b>	0.515	0.563	0.383	0.327	0.369	0.640	0.536
JS7	0.252	0.354	0.433	<b>0.633</b>	0.566	0.471	0.252	0.228	0.261	0.568	0.399
JS8	0.286	0.377	0.398	<b>0.640</b>	0.623	0.517	0.331	0.269	0.341	0.619	0.405
JS9	0.298	0.381	0.462	0.549	<b>0.702</b>	0.526	0.323	0.318	0.354	0.618	0.437
JS10	0.392	0.409	0.467	0.437	<b>0.542</b>	0.479	0.392	0.332	0.275	0.540	0.484
JS11	0.307	0.409	0.463	0.600	<b>0.796</b>	0.548	0.356	0.250	0.324	0.666	0.451
JS12	0.322	0.411	0.541	0.683	<b>0.860</b>	0.636	0.349	0.303	0.384	0.739	0.490
JS13	0.425	0.469	0.573	0.645	<b>0.770</b>	0.626	0.410	0.334	0.413	0.714	0.562
JS14	0.296	0.394	0.507	0.622	<b>0.814</b>	0.658	0.346	0.309	0.365	0.709	0.460
JS15	0.337	0.435	0.479	0.596	<b>0.789</b>	0.563	0.373	0.293	0.358	0.676	0.478
JS16	0.419	0.516	0.540	0.590	0.639	<b>0.781</b>	0.427	0.405	0.424	0.702	0.562
JS17	0.364	0.382	0.485	0.529	0.532	<b>0.737</b>	0.427	0.398	0.369	0.639	0.471
JS18	0.416	0.477	0.535	0.621	0.647	<b>0.789</b>	0.370	0.348	0.381	0.698	0.545
JS19	0.405	0.472	0.582	0.578	0.635	<b>0.821</b>	0.390	0.340	0.398	0.690	0.559
JS20	0.339	0.405	0.449	0.457	0.370	<b>0.585</b>	0.697	0.489	0.486	0.601	0.455

Indikator	Konstruk Tertib Pertama									Konstruk Tertib kedua	
	KTK	KTJ	KTS	GNP	MP	PP	RS	BT	HPA	KK	KP
JS21	0.402	0.450	0.464	0.452	0.389	0.521	<b>0.826</b>	0.533	0.489	0.622	0.500
JS22	0.440	0.476	0.458	0.492	0.446	0.567	<b>0.891</b>	0.531	0.528	0.676	0.522
JS23	0.454	0.481	0.422	0.442	0.409	0.496	<b>0.893</b>	0.550	0.557	0.635	0.514
JS24	0.419	0.463	0.408	0.447	0.405	0.526	<b>0.844</b>	0.503	0.473	0.625	0.488
JS25	0.264	0.294	0.288	0.268	0.273	0.364	0.458	<b>0.773</b>	0.426	0.441	0.322
JS26	0.420	0.390	0.427	0.406	0.398	0.478	0.558	<b>0.859</b>	0.558	0.583	0.472
JS27	0.279	0.372	0.321	0.361	0.276	0.415	0.450	<b>0.772</b>	0.454	0.484	0.368
KP1	<b>0.785</b>	0.477	0.424	0.359	0.293	0.357	0.327	0.237	0.340	0.386	0.638
KP2	<b>0.831</b>	0.579	0.535	0.445	0.428	0.462	0.416	0.381	0.404	0.515	0.738
KP3	<b>0.807</b>	0.568	0.535	0.462	0.391	0.455	0.420	0.336	0.388	0.503	0.725
KP4	<b>0.802</b>	0.635	0.467	0.355	0.314	0.406	0.430	0.354	0.400	0.438	0.716
KP5	0.665	<b>0.787</b>	0.564	0.468	0.405	0.456	0.405	0.313	0.447	0.504	0.755
KP6	0.321	<b>0.651</b>	0.383	0.370	0.326	0.382	0.368	0.341	0.343	0.426	0.506
KP7	0.607	<b>0.804</b>	0.474	0.427	0.321	0.444	0.435	0.383	0.369	0.477	0.702
KP8	0.432	<b>0.718</b>	0.516	0.613	0.578	0.518	0.401	0.284	0.333	0.614	0.627
KP9	0.486	0.551	<b>0.781</b>	0.662	0.566	0.562	0.409	0.342	0.364	0.646	0.700
KP10	0.498	0.570	<b>0.835</b>	0.648	0.556	0.619	0.386	0.343	0.431	0.647	0.733
KP11	0.511	0.482	<b>0.836</b>	0.631	0.513	0.571	0.420	0.379	0.444	0.629	0.709
KP12	0.509	0.557	<b>0.832</b>	0.605	0.527	0.536	0.452	0.372	0.459	0.623	0.731
ER1	0.359	0.383	0.384	0.333	0.323	0.379	0.505	0.470	<b>0.777</b>	0.456	0.427
ER2	0.350	0.422	0.445	0.426	0.400	0.463	0.428	0.476	<b>0.780</b>	0.514	0.463
ER3	0.368	0.390	0.391	0.412	0.323	0.395	0.448	0.523	<b>0.822</b>	0.481	0.437
ER4	0.435	0.439	0.456	0.487	0.450	0.511	0.501	0.472	<b>0.824</b>	0.575	0.506
ER5	0.421	0.420	0.427	0.432	0.397	0.473	0.532	0.521	<b>0.872</b>	0.544	0.482

## Lampiran C



Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>

### Permission to use John R. Rizzo instrument

3 messages

Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>  
To: "Dr. Anwar Khan" <akpashtoon1981@gmail.com>

Sat, Jan 18, 2020 at 11:26 PM

Dear dr.,

I am Norhana, a student from University Utara Malaysia. I still cannot contact John R. Rizzo to ask for permission to use his instrument to fulfil the research ethics. Do you have email address of him@ any idea to let me deal with him. Thank you very much in advance for your concern.

Dr. Anwar Khan <akpashtoon1981@gmail.com>  
To: Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>

Tue, Jan 21, 2020 at 11:46 PM

Dear Norhana,

Thank you for your email.

In fact John R. Rizzo has already passed away on Wednesday, March 23, 2016.

However, his scale is available online, you can download his article at your library, accessible via following link:

<https://www.jstor.org/stable/2391486>

If you are collecting data from Malay respondents, then I can provide you detail of some of the studies conducted inside Malaysia on role conflict (using Malay version of Rizzo scale.

Below is details of theses studies (you can contact the authors and get Malay version of Rizzo Scale)

1) Role Conflict, Role Ambiguity and Job Stress among Police Officers

[http://hlmars.com/hlmars\\_papers/Role\\_Conflict\\_Role\\_Ambiguity\\_and\\_Job\\_Stress\\_among\\_Police\\_Officers.pdf](http://hlmars.com/hlmars_papers/Role_Conflict_Role_Ambiguity_and_Job_Stress_among_Police_Officers.pdf)

2) Role Ambiguity, Role Conflict, the Role of Job Insecurity as Mediator toward Job Stress among Malay Academic Staff: A SEM Analysis

[https://www.researchgate.net/publication/263162793\\_Role\\_Ambiguity\\_Role\\_Conflict\\_the\\_Role\\_of\\_Job\\_Insecurity\\_as\\_Mediator\\_toward\\_Job\\_Stress\\_among\\_Malay\\_Academic\\_Staff\\_A\\_SEM\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/263162793_Role_Ambiguity_Role_Conflict_the_Role_of_Job_Insecurity_as_Mediator_toward_Job_Stress_among_Malay_Academic_Staff_A_SEM_Analysis)

If you need any further help, then feel free to contact me

Sincerely,

Anwar Khan

[Quoted text hidden]

Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>  
To: "Dr. Anwar Khan" <akpashtoon1981@gmail.com>

Wed, Jan 22, 2020 at 8:07 AM

Tqvm dr for your concern

[Quoted text hidden]

CS Scanned with CamScanner

## Lampiran D



Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>

### permission to use JSS

3 messages

Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>  
To: pspector@usf.edu

Sun, Nov 12, 2017 at 11:37 PM

Dear Prof. Spector,

I am Norhana Mohamad Saad. I am working as a teacher in Kelantan, Malaysia. Currently I am registered as a PhD student at the Universiti Utara Malaysia. I have read much of your journal about job satisfaction and very much interested to use the framework as the base to design the questionnaires for my research.

Thus, I am requesting for your permission to use the framework in my research and should you grant this permission, you would be duly acknowledged in my research for the remarkable work that you have produced.

I am looking forward to hearing from you very soon.  
Thank you

Spector, Paul <pspector@usf.edu>  
To: Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>

Mon, Nov 13, 2017 at 1:38 AM

Dear Norhana Mohamad Saad:

You have my permission to use the JSS in your research. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms, in the scales section of my website. I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994. All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, Distinguished Professor

Department of Psychology

PCD 4118

University of South Florida

Scanned with CamScanner

## Lampiran E



Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>

### early retirement questionnaire

3 messages

Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>  
To: donatienne.desmette@uclouvain.be

Sun, Oct 22, 2017 at 12:32 AM

Dear Prof.

I am Norhana Mohamad Saad, I am working as a teacher in Kelantan, Malaysia. Currently I am registered as a PhD student at the Universiti Utara Malaysia. My research is on the relationship between role conflict, job satisfaction and early retirement.

I have read about your journal about early retirement and very much interested to use the framework as the base to design the questionnaires for my research. I really appreciate if you can share the early retirement questionnaire.

Thus, I am requesting for your permission to use the framework in my research and should you grant this permission, you would be duly acknowledged in my research for the remarkable work that you have produced.

I am looking forward to hearing from you very soon.  
Thank you

Donatienne Desmette <donatienne.desmette@uclouvain.be>  
To: Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>

Thu, Oct 26, 2017 at 1:56 PM

Dear Ms. Saad,

Thank you for your interest. You will find the retirement items in the attached paper. It is a short scale with two sub-dimensions (a) early retirement (2 items) and (b) bridge employment (3 items):

I wish you the best for your research,

Donatienne Desmette  
Professeure

Université catholique de Louvain  
Psychological Sciences Research Institute (IPSY)  
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication/FOPES

Place Cardinal Mercier, 10, L3.05.01 - office E356  
1348 Louvain-la-Neuve  
Belgium  
Tel: +32 (0)10 479 239

Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, Etat, Société (CIRTES-UCL)  
Boulevard Devroey, 6  
B-6000 Charleroi  
Tel(sec.): +32(0)71 202 525

donatienne.desmette@uclouvain.be

Le 21-10-17 18:32, Norhana mohamad saad a écrit :  
(Quoted text hidden)

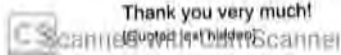
Desmette & Gaillard 2008 CDI.pdf  
111K

Norhana mohamad saad <wana2423@gmail.com>  
To: Donatienne Desmette <donatienne.desmette@uclouvain.be>

Thu, Oct 26, 2017 at 1:59 PM

Thank you very much!

(Quoted text hidden)



## Lampiran F

### BAHAGIAN 1 : KONFLIK PERANAN

**ARAHAN:** Sila baca setiap pernyataan berikut dan bulatkan nombor yang paling tepat menerangkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan berikut. .

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Sederhana Setuju
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

#### KONFLIK TERHADAP KEMAMPUAN MELAKSANA PELBAGAI PERANAN

KP1	Saya perlu mengabaikan peraturan untuk melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
KP2	Saya menerima tugas tanpa sumber-sumber yang mencukupi untuk menyelesaikannya.	1	2	3	4	5
KP3	Saya melakukan tugas yang tidak begitu perlu	1	2	3	4	5
KP4	Saya melaksanakan tugas menurut nilai-nilai yang sesuai dengan saya.	1	2	3	4	5

#### KONFLIK TERHADAP PERBEZAAN JANGKAAN

KP5	Saya menghasilkan tugas yang terlalu senang	1	2	3	4	5
KP6	Saya bekerja dalam dua atau lebih kumpulan yang bertindak dengan cara yang berbeza	1	2	3	4	5
KP7	Saya menerima permintaan yang berbeza daripada dua atau lebih pihak	1	2	3	4	5
KP8	Saya melakukan sesuatu yang boleh diterima oleh seseorang tetapi tidak oleh orang lain.	1	2	3	4	5

#### KONFLIK TERHADAP SUMBER

KP9	Saya mempunyai masa yang cukup untuk menyelesaikan tugas saya	1	2	3	4	5
KP10	Saya menjalankan tugas yang sepatutnya dijalankan dengan kaedah yang berbeza	1	2	3	4	5
KP11	Sikap saya adalah sama tanpa mengira kumpulan mana saya sertai	1	2	3	4	5
KP12	Saya diberi beban tugas yang berpatutan.	1	2	3	4	5



## BAHAGIAN 2 : KEPUASAN KERJA

**ARAHAN:** Sila baca setiap pernyataan berikut dan bulatkan nombor yang paling tepat menerangkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan berikut.

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Sederhana Setuju
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

### GAJI DAN KENAIKAN PANGKAT

JS1	Gaji yang saya terima adalah setimpal dengan kerja saya	1	2	3	4	5
JS2	Gaji yang saya terima melambangkan tiada penghargaan dari pihak majikan	1	2	3	4	5
JS3	Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan gaji yang diterima	1	2	3	4	5
JS4	Peluang kenaikan pangkat bagi profesion keguruan sangat sedikit	1	2	3	4	5
JS5	Peluang kenaikan pangkat terbuka bagi mereka yang berprestasi tinggi.	1	2	3	4	5
JS6	Peluang untuk maju ke hadapan dalam bidang ini adalah sama seperti bidang lain	1	2	3	4	5
JS7	Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat yang sedia ada	1	2	3	4	5
JS8	Apabila prestasi kerja saya bagus, saya diberi pengiktirafan seperti yang sepatutnya	1	2	3	4	5

### MANFAAT DAN PENYELIAAN

JS9	Saya tidak berpuas hati dengan manfaat yang diterima	1	2	3	4	5
JS10	Tawaran manfaat yang sedia ada adalah sama	1	2	3	4	5
JS11	Manfaat yang seharusnya diberikan kepada saya masih belum diterima	1	2	3	4	5
JS12	Saya merasakan hasil kerja saya tidak dihargai	1	2	3	4	5
JS13	Pegawai Penilai saya tidak berlaku adil terhadap saya	1	2	3	4	5
JS14	Pegawai Penilai saya kurang berempati terhadap guru di bawah seliaannya	1	2	3	4	5
JS15	Saya suka Pegawai Penilai saya	1	2	3	4	5

<b>POLISI DAN PERATURAN</b>					
JS16	Prosedur dan peraturan kerja yang terlalu banyak menyukarkan pelaksanaan kerja yang bagus	1	2	3	4 5
JS17	Peraturan birokrasi sering menghalang usaha untuk menghasilkan kerja yang bagus	1	2	3	4 5
JS18	Saya mempunyai terlalu banyak kertas kerja	1	2	3	4 5
JS19	Kadang-kadang saya merasakan kerja saya tidak bermakna	1	2	3	4 5
JS20	Saya tidak jelas dengan matlamat sekolah ini	1	2	3	4 5
<b>RAKAN SEKERJA</b>					
JS21	Saya suka rakan sekerja saya	1	2	3	4 5
JS22	Saya terpaksa bekerja keras kerana rakan sekerja yang tidak kompeten	1	2	3	4 5
JS23	Saya seronok bersama rakan sekerja	1	2	3	4 5
JS24	Komunikasi dalam kalangan warga sekolah adalah sangat bagus	1	2	3	4 5
<b>BIDANG TUGAS</b>					
JS25	Saya suka melaksanakan tugas saya	1	2	3	4 5
JS26	Saya berasa bangga melaksanakan tugas saya	1	2	3	4 5
JS27	Tugas saya menyeronokkan	1	2	3	4 5

---

### BAHAGIAN 3 : HASRAT PERSARAAN AWAL

---

**ARAHAN:** Sila baca setiap pernyataan berikut dan bulatkan nombor yang paling tepat menerangkan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan berikut.

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Sederhana Setuju
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

ER1	Saya ingin bersara awal jika saya mampu	1	2	3	4	5
ER2	Saya ingin berhenti kerja secepat mungkin	1	2	3	4	5
ER3	Saya ingin mengurangkan masa bekerja saya jika saya mampu	1	2	3	4	5
ER4	Saya ingin meluangkan lebih masa berada di sekolah	1	2	3	4	5
ER5	Saya tidak ingin mengurangkan masa kerja saya walaupun saya mampu	1	2	3	4	5

---

### BAHAGIAN 4 : DEMOGRAFIK

---

**ARAHAN:** Sila berikan maklumat-maklumat berikut

---

**JT1 Jantina Anda**

- 1 ☐ Lelaki
- 2 ☐ Perempuan

**UM2 Umur Anda**

- 1 ☐ Kurang daripada 30 tahun
- 2 ☐ 31 – 40 tahun
- 3 ☐ 41 – 50 tahun
- 4 ☐ 51 – 60 tahun

**KA3 Kelulusan Akademik Anda**

- |   |                          |                              |
|---|--------------------------|------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Ijazah Doktor Falsafah (PhD) |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Ijazah Sarjana               |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Ijazah Sarjana Muda          |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Diploma                      |

**PG4 Pengalaman Mengajar**

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Kurang daripada 15 tahun |
| 2 | <input type="checkbox"/> | 15 - 20 tahun            |
| 3 | <input type="checkbox"/> | 21 - 25 tahun            |
| 4 | <input type="checkbox"/> | lebih daripada 25 tahun  |

**BD5 Bidang Pengajaran**

- |   |                          |                       |
|---|--------------------------|-----------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Bahasa                |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Sains dan Matematik   |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Sains Sosial          |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Teknik dan Vokasional |

**JW6 Jawatan Yang Disandang:**

- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Penolong Kanan                           |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Guru Kanan                               |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Ketua Panitia                            |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Setiausaha/Penyelaras Unit Kecemerlangan |


**PA7 Keinginan untuk Bersara Awal:**

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Ingin Bersara Awal       |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Tidak Ingin Bersara Awal |

**SOALAN TAMAT**

*Terima kasih atas kerjasama yang diberikan.*

## Lampiran G

	<b>KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA</b> <b>MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA</b> <b>BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN</b> <b>EDUCATIONAL PLANNING AND RESEARCH DIVISION</b>	
	Aras 1-4, Blok E8 Kompleks Kerajaan Parcel E Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan 62604 Putrajaya	
	Telefon : 03-8884 6500 Faks : 03-8884 6439 Laman Web : <a href="http://www.moe.gov.my">www.moe.gov.my</a>	

---

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3 Jld 60 ( 5 )  
Tarikh : 05 Januari 2018

Norhana binti Mohamad Saad  
K.P.:740902085968

SMK Long Yunus Beris  
Kubor Besar  
16350 Bachok  
Kelantan

Tuan,

**KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.

**"Pengaruh Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja Terhadap Persaraan Awal dalam Kalangan Pemimpin Sekolah"**

3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada Bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari 10 Januari 2018 hingga 30 Jun 2018.

5. Tuan juga mesti menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat Pdf di dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.


Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.


**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,


  
(Dr. SHAMSUDIN BIN MOHAMAD)  
Ketua Unit  
Sektor Penyelidikan dan Penilaian  
b.p. Pengarah  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan  
Kementerian Pendidikan Malaysia

---

 Scanned with  
CamScanner



## Lampiran H




جايتن قندييقن نكري كلنتن

**JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KELANTAN**  
BANDAR BARU TUNJONG,  
16010 KOTA BHARU,  
KELANTAN DARUL NAIM.

TELEFON  
Pegawai : 09-741 8001  
Timo Pegawai : 09-741 8002  
Pegawai Am : 09-741 8003  
09-741 8005

FAXS : 09-748 2894

PORTAL RASMI  
<http://jpnkelantan.moe.gov.my>



Ruj. Kami : JPKn/SPS/UPP.600-5/4 Jld 9 ( 87 )  
Tarikh : 30 Januari 2018

Norhana binti Mohamad Saad  
SMK Long Yunus Beris  
Kubor Besar  
16350 Bachok  
Kelantan.

Tuan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

Adalah saya dengan hormatnya merujuk surat permohonan tuan mengenai perkara di atas.

2. Surat kebenaran dari Pengarah Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Rujukan: KPM.600-3/2/3 Jld 60 (5) bertarikh 05 Januari 2018 berkaitan.

3. Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan tiada halangan bagi tuan menjalankan kajian/penyelidikan seperti tajuk.

"*Pengaruh Konflik Peranan dan Kepuasan Kerja Terhadap Persaraan Awal dalam Kalangan Pemimpin Sekolah*" diluluskan.

4. Kelulusan ini adalah dihadkan berdasarkan kepada tajuk kajian/penyelidikan yang dikemukakan ke Jabatan ini bagi tempoh 10 Januari 2018 hingga 30 Jun 2018.

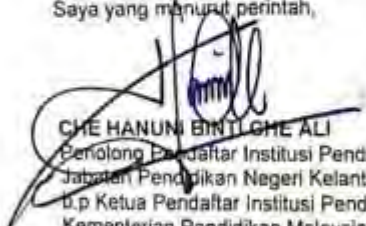
5. Sekolah-sekolah yang terlibat adalah: Sekolah-Sekolah di Negeri Kelantan.

6. Tuan dinasihatkan supaya terlebih dahulu berbincang dengan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan sebelum kajian/penyelidikan dijalankan.

Sekian, terima kasih.

"*Raja Berdaulat, Negeri Berkat*"  
"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

  
**CHE HANUN BINTI CHE ALI**  
Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan & Guru  
Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan  
d.p. Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan & Guru  
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k.

- Pengarah Pendidikan Kelantan
- Pengarah, Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Pegawai Pendidikan Daerah: PPD berkenaan.
- Pengetua / Guru Besar Sekolah berkenaan.



Scanned with

CamScanner

CHCA/KNY/Kementerian Sijarah

"PENDIDIKAN BERKUALITI INSAN TERDIDIK NEGARA SEJAHTERA"